

Núm. 88
Juliol 2020

l'Auditor) 88

1a trobada
virtual

Som auditors!

TORNA-
REM-
TROBAR-
NOS

Nuevos retos, Nuevas soluciones.

Somos tus socios tecnológicos para enfrentar
con éxito los exigentes requisitos de la profesión.

Software de auditoría y análisis financiero

Aplicación para la gestión completa de los encargos de auditoría en todas sus fases

ASD Auditor

- 100% adaptado a las normas internacionales de auditoría (NIAS) y requisitos de calidad internacionales
- Archivo completo del ejercicio: te facilitará la visión global de la auditoría para su supervisión y control
- Creación automática de los programas de trabajo en función de riesgos
- Cálculo y análisis de Materialidad y Muestreo Estadístico
- Revisión de la auditoría con todos los recursos para el cumplimiento de las normas técnicas y compliance se su firma

Plataforma web para circularizaciones electrónicas

Cambia tu forma de circularizar, evita el fraude
y cumple con todas las normativas internacionales

ASD Confirmation 
by Auditing Software Distributor SL

ASD Confirmation está adaptado a la Norma Técnica sobre confirmaciones de terceros vigente publicada por el ICAC, y a las normas internacionales publicadas por el IFAC (International Federation of Accountants) y con el Reglamento General de Protección de Datos (EU)

- Personaliza tu escritorio, crea diferentes clientes, guarda, cambia y accede desde tus diferentes dispositivos
- Optimiza tu tiempo y organiza todo desde un solo lugar. Espacio de almacenamiento en la plataforma ilimitado en nuestro servidor
- Cumplimos con el RGPD y con los estándares de seguridad más exigentes. SSAE 16 Report, PCI Nivel 1 y SOC2 Type2.

Software cloud para la gestión y seguimiento de los procesos y políticas de control de calidad

ASD QualityManagement

- El Software te permitirá realizar un seguimiento del cumplimiento del Manual de Control de Calidad a través de toda la información registrada (evaluación del personal, tiempos ...) y el seguimiento de los proyectos que has seleccionado en el comité de calidad
- Te permitirá realizar un análisis profundo de tus clientes (blanqueo de capitales, continuidad, independencia) así como obtener o archivar tu propio Manual de Control de Calidad
- El programa permite invitar a un colaborador externo para que realice la revisión de Control de Calidad del encargo (EQCR)

**Soluciones potentes e integradas
para trabajar de forma eficiente.**



www.asdaudit.com

✉ info@asdaudit.com

📍 Entença 332-334, 8º, 6ª
08029 - Barcelona - SPAIN

☎ + 34 93 764 87 07

ASD Auditing
Software
Distributor

ESPAÑA - PORTUGAL - BRASIL - AMÉRICA LATINA



Sor Eulàlia d'Anzizu, 41
08034 Barcelona
Tel. 93 280 31 00
Fax 93 252 15 01
col.legi@auditors-censors.com
www.auditorscensors.com

l'índex)

Editorial

4 Antoni Gómez

Col·legis professionals

6 Què hem après (arran de la COVID-19)? *M^a Eugènia Gay*

8 El futur immediat de la psicologia davant la pandèmia i el confinament.
Guillermo Mattioli

10 Què hem après de la COVID-19. *Jordi Renom*

12 Tot mirant endavant. *Anton Gasol*

14 COVID-19: Vivències, evidències i proposta de futur. *Jaume Padrós*

Experts

16 Reflexions sobre el present i apunts per al futur. *M. de los Ángeles Calvo*

20 L'ètica en moments de crisi. *Joan Fontrodona Felip*

24 Moments difícils, moments de canvis. *Delegació Catalana AEDAF*

Universitat

26 Què hem après a la Universitat de la situació creada per la pandèmia?.
Ramon Alemany

28 La resposta de la universitat a la situació de la pandèmia: el cas de la
Universitat Abat Oliba CEU. *Sergi Rodríguez*

30 Temps de COVID-19, temps d'AUDITORIA-2020. *Anna Garriga*

Entitas i empreses

32 Què hem après de la situació creada per la pandèmia? *Antoni Abad*

34 Què hem après de la pandèmia? *Antonio Cañete*

36 Què hem après en aquesta crisi de la COVID-19? *Joan Cavallé*

38 COVID-19: l'expressió pràctica de tres mantres. *Rafael Lledó*

40 Què hem après sobre la situació creada per la pandèmia? *Enric Batlle*

42 Què hem après en aquesta crisi de la COVID-19? *Joaquín Urbiet*

44 Què hem après de la situació creada per la pandèmia? Les fundacions i
la COVID-19. *Pere-A. Fàbregas*

46 Què hem après de la situació creada per la pandèmia? *Stefano Montorsi*

Director

Xavier Cardona

Disseny

Finder & Wilber, S.A.

Edita

Col·legi de Censors Jurats de Comptes de
Catalunya

Col·laboradors

Antoni Gómez, M^a Eugènia Gay, Guillermo
Mattioli i Jacobs, Jordi Renom, Anton
Gasol, Jaume Padrós i Selma, M. de los
Ángeles Calvo Torras, Joan Fontrodona
Felip, Delegació Catalana AEDAF, Ramon
Alemany, Sergi Rodríguez López-Ros, Anna
Garriga Ripoll, Antoni Abad i Pous, Antonio
Cañete, Joan Cavallé, Rafael Lledó, Enric
Batlle, Joaquín Urbiet, Pere-A. Fàbregas,
Stefano Montorsi

Quaderns Tècnics

Departament tècnic del CCJCC

L'Auditor No s'identifica específicament
amb les idees i opinions exposades en els
articles publicats, que són responsabilitat
exclusiva de l'autor.

Dipòsit Legal. B-42968-91
ISSN 2014-3893



l'editorial)



Antoni Gómez

President del Col·legi
de Censors Jurats de
Comptes de Catalunya

1

Aquest exemplar de la revista L'Auditor, el número 88, arriba en un moment molt especial. El món s'ha trasbalsat a conseqüència de la pandèmia que ha provocat la COVID-19, en una manifestació més del nostre món globalitzat.

L'anterior número de la revista es va publicar l'abril passat, en ple estat d'alarma. Ja hem superat l'emergència sanitària, però els impactes que la pandèmia ha produït en la nostra economia i en la nostra societat seran, probablement, molt més profunds. Algunes tendències que ja s'albiraven s'han accelerat notablement. Ha tingut lloc una important transformació al voltant d'alguns aspectes tecnològics. D'aquesta manera, el teletreball, la substitució de viatges i reunions de negocis per conferències virtuals, l'impuls a la venda en línia, i altres aspectes com la sensibilitat per la recerca, la importància de la medicina, la reflexió sobre els models socio-sanitaris, etc., tindran una gran incidència en les nostres vides. Per molts motius, la tecnologia, en totes les seves formes, serà fonamental en el proper futur. Alguns sectors i empreses veuran reforçada la seva posició, en canvi, d'altres es veuran afectats desfavorablement, i algunes empreses fins i tot veuran compromès el seu futur.

Per això, hem volgut donar a la nostra revista un enfocament diferent del que és habitual. Habitualment aquest número veu la llum coincidint amb el Fòrum de l'Auditor que des de fa 30 anys té lloc a Sitges. Enguany també aquesta reunió, trobada de referència en el nostre sector, serà especial. El 30 Fòrum de l'Auditor serà el 1r Fòrum virtual. Hem adaptat el format, la tecnologia i el contingut a aquest nou entorn. Hem mantingut, en tot el que ha estat possible, allò que és essencial: ponències d'alta qualitat, prendre el pols a les inquietuds i perspectives del sector i presentacions sobre temes de la màxima actualitat. Malauradament trobarem a faltar aspectes molt importants: les salutacions i la proximitat dels companys de professió, però, per contra, batem tots els reptes de participació, tant des de Catalunya com de la resta d'Espanya, gràcies a les facilitats d'organització i temps que permet l'entorn virtual per a molts companys.

Hem volgut que aquesta edició de la revista posi l'accent en els impactes que la pandèmia comporta per a la societat, i que intenti albirar com seran les nostres vides en el proper futur. Per aquest motiu hem donat veu a diferents representants d'altres professions, que han tingut i tindran un paper destacat en aquest context. Els col·legis professionals són una part molt important de la societat, ja que regulen, canalitzen, i donen suport perquè els professionals als quals agrupen, titulats experts en les respectives matèries, contribueixin amb excel·lència al servei de la societat en les matèries pròpies de la seva competència. Són una garantia de bon fer, ja que aquests professionals autoregulen les seves activitats, assegurant la qualitat de cadascun d'ells, com a garantia per assegurar el prestigi de la professió en el seu conjunt.

També incloem articles de diversos experts, ja que volem recollir quina opinió tenen sobre les transformacions socials que ha generat la COVID-19, i també de diversos responsables del món universitari, per mirar d'albirar com canviarà la formació universitària en el proper futur.

També hem volgut recollir les impressions del món empresarial i de les organitzacions no lucratives. Amb aquesta finalitat, incloem articles d'organitzacions com CECOT, PIMEC, Coordinadora Catalana de Fundacions, així com d'empreses i entitats de diversos sectors, amb una perspectiva diferent de l'impacte que ha provocat la pandèmia; hospitals i hotels, indústria alimentària i financera, amb productes i serveis enfocats als mercats nacionals i als internacionals. No hi són tots els que sens dubte tindrien alguna cosa a dir, però les col·laboracions que incloem contenen reflexions extraordinàriament interessants.

Òbviament, també abordem temes tècnics que són interessants per a la nostra professió. La nostra contribució a l'interès públic és, en aquesta conjuntura tan especial, més important que mai. L'emergència sanitària ha donat pas a una crisi econòmica global amb un impacte extraordinari, i el nostre país, segons totes les previsions, ha estat el més afectat de la Unió Europea. Vivim en un temps d'incertesa i preocupació, que en el món empresarial es tradueix en prevenció i desconfiança. Per aquest motiu el nostre paper com a auditors és molt important. Contribuïm a la confiança i la transparència, en relació amb les informacions financeres i no financeres que publiquen les organitzacions. Tant mitjançant les auditories obligatòries com amb les auditories voluntàries, i altres actuacions professionals, la nostra independència i els nostres coneixements i experiència contribueixen a reflectir la imatge fidel de les entitats, i a produir la confiança necessària per recuperar l'activitat econòmica i la creació d'ocupació.

L'impacte de la pandèmia ha necessitat un volum molt important de recursos públics, tant per intentar minimitzar-ne els efectes econòmics com per atendre les emergències socials i sanitàries. S'han pres mesures per tal d'alleujar les conseqüències d'aquest període excepcional i fer que la recuperació econòmica i social sigui més ràpida. Cal assegurar-se que els recursos que s'han invertit compleixin els seus objectius amb la màxima eficàcia i

eficiència, tant pel que fa al sector públic com al sector privat. Els auditors podem fer una contribució essencial per transmetre confiança a la ciutadania, tant pel que fa a l'aplicació dels recursos pel sector públic com en la seva aplicació pel sector privat.

Esperem que aquest número de la nostra revista contribueixi a la reflexió personal i professional, que ajudi a impulsar la configuració d'un món més sostenible i que faciliti el desenvolupament de les persones i la societat.

Col·legis professionals)



Mª Eugènia Gay

Degana del Col·legi de
l'Advocacia de Barcelona

Què hem après (arran de la COVID-19)?

Arran de la greu pandèmia de la COVID-19 ha quedat palès que hi ha serveis bàsics que no es poden aturar mai i que s'han d'assegurar fins i tot en les circumstàncies més extraordinàries, perquè són reflex, precisament, dels esforços i les lluites que tants sacrificis van costar en el passat; conquestes que han fet possible que gaudim dels continguts que actualment configuren l'estat del benestar i que pel seu caràcter essencial són imprescindibles reforçar.

Fa temps que l'Administració de Justícia presenta evidents símptomes de desgast, i revitalitzar-la constitueix avui una necessitat inajornable, tenint en compte també el més que previsible increment de la litigiositat provocada per un autèntic tsunami de demandes i de procediments de tot tipus, derivats de la incidència àmplia i transversal que aquesta crisi sanitària ha tingut en termes socials i econòmics.

La tràgica irrupció del virus ens ha situat en un punt d'inflexió que reclama de les institucions una resposta solvent. I la Justícia, a més de ser un servei públic que ha de respondre a les màximes de responsabilitat, transparència i eficàcia, és un dels poders fonamentals de l'Estat que té la important missió de garantir la convivència, la pau social i els drets de la ciutadania. El bon funcionament de l'Administració de Justícia constitueix, per tant, un element decisiu per a la bona governança, ja que la confiança que aquesta sigui capaç d'imprimir sobre els particulars i les empreses – reflex d'una seguretat jurídica ineludible en democràcia- farà que aquella funcioni com un dels motors que impulsi la recuperació del país.

En aquest context, hem de fer una reflexió profunda i treballar en un canvi de mentalitat respecte a algunes de les transformacions que avui ja s'estan posant de manifest i que, amb tota seguretat, tindran una transcendència més enllà d'aquest insòlit escenari. En aquest sentit, s'ha regulat la presència telemàtica amb caràcter preferent per a la pràctica d'actuacions i diligències judicials de tot tipus, havent-se celebrat ja els primers judicis mitjançant els sistemes de videoconferència amb uns resultats força satisfactoris.

Aquesta crisi ha evidenciat la importància de les noves tecnologies com una inversió estratègica dintre de les estructures organitzatives de les empreses, fins al punt que aquelles entitats –tant públiques com privades- que havien fet amb anterioritat una aposta decidida en la digitalització de la seva arquitectura, han pogut continuar amb la prestació dels seus serveis en harmonia amb les mesures de distanciament social imposades



per les autoritats sanitàries.

Malauradament, el teletreball i la implantació d'un expedient judicial electrònic són encara una de les assignatures pendents en la modernització de l'Administració de Justícia que des de l'advocacia reclamem, atès que la seva transformació digital està jurídicament prevista i és tècnicament possible. Hem de prendre consciència que la dignificació de la justícia ens ha de servir per materialitzar la societat que volem, i que això només serà possible a través d'una inversió decidida i valenta que ha d'estar a l'altura dels grans reptes que tenim en el marc d'una nova era digital.



Col·legis professionals)



**Guillermo Mattioli
i Jacobs**

Degà del Col·legi Oficial
de Psicologia de Catalunya

El futur immediat de la psicologia davant la pandèmia i el confinament

En primer lloc vull agrair al Col·legi de Censors Jurats de Catalunya el fet de donar-me aquesta oportunitat de manifestar la situació actual de la psicologia i el posicionament del Col·legi Oficial de Psicologia de Catalunya davant de la situació actual.

S'ha tornat un lloc comú dir que la pandèmia de la COVID-19 ens deixa un lamentable llegat de seqüeles, no solament econòmiques sinó també emocionals, de conflictes familiars agreujats pel confinament, i de ferides afectives i frustracions de tota mena. Les organitzacions internacionals de la salut ja van predir-ho. L'ONU ha advertit d'una crisi psicològica massiva si els països no augmenten la seva inversió en salut mental. I tots i totes estem començant a veure les primeres conseqüències, en nosaltres mateixos, en les nostres famílies i amics i en el sistema d'atenció sanitari, públic i privat.

Davant d'aquesta realitat, les psicòlogues i els psicòlegs podem fer molt, començant per no espantar-nos ni carregar les tintes d'allò que observem. Perquè tot aquest patiment, el qual, com és habitual, les paraules no aconsegueixen descriure amb justícia, és una reacció coherent amb la gravetat del moment, amb la por a la infecció, amb els efectes del confinament i amb la incertesa davant el futur immediat. I també un gens desitjat estímul de problemàtiques psíquiques prèvies, de símptomes que dormien latents i de conflictes familiars que no per ser respostes fins i tot naturals a la situació deixen de ser angoixants i font de conflictes

Durant aquests mesos, les i els professionals sanitaris han rebut un merescut aplaudiment pel seu do de pit davant el virus, en condicions de precarietat d'equips i contra la inclemència provocada per la incertesa i el sempitern i inútil concurs d'insults entre els nostres polítics. I ara, els i les professionals de la psicologia som cridats d'urgència a col·laborar contra l'anomenada "pandèmia emocional".

Recordem que, fins ara, la psicologia no ha estat una prioritat per a l'Administració. I és en aquest moment quan veurem quin lloc ocupa la nostra professió en un sistema sanitari ja castigat per anys de retallades i desinversió.

Sabem que la mitjana europea en atenció a la salut mental és de 18 professionals de la psicologia per 100.000 habitants, mentre que a Espanya és tres vegades inferior. I aquesta proporció es veu agreujada per la desigualtat territorial que dificulta l'accés a l'atenció psicoterapèutica. Aquesta mancança és especialment greu en els serveis d'assistència primària, en la qual tots els estudis assenyalen que un gran percentatge

3

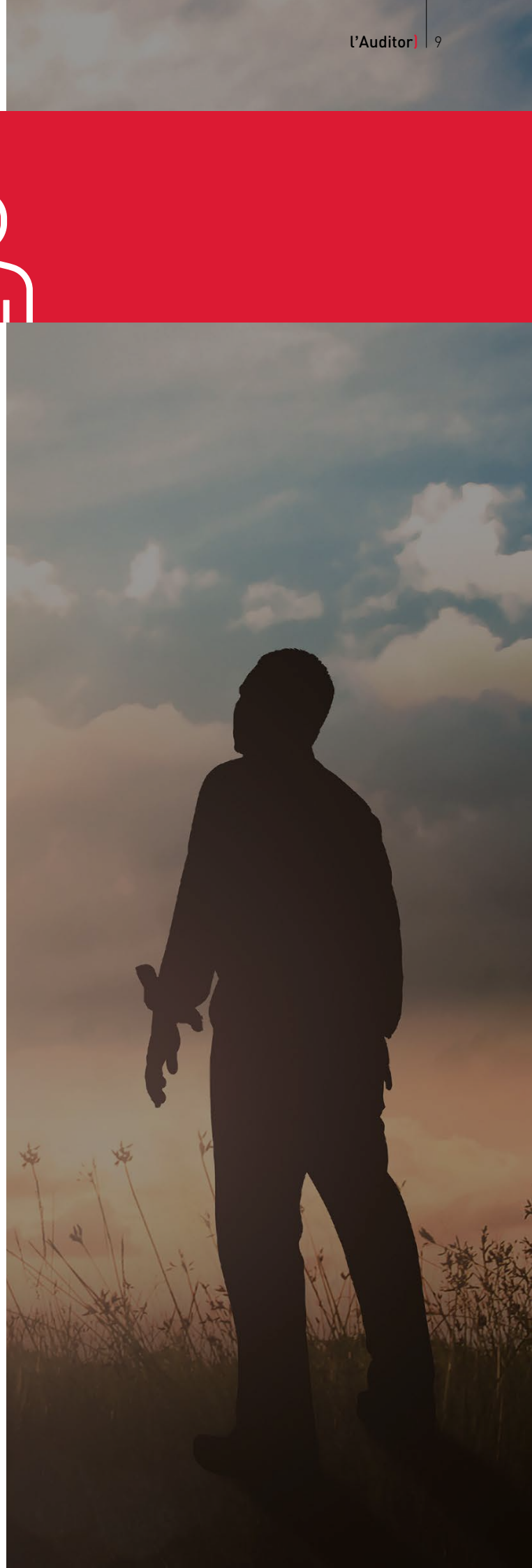


de consultes mèdiques estan acompanyades –quan no causades– per malestars emocionals i símptomes de tipus psicològic.

També sabem que la detecció precoç incrementa notablement les expectatives de rehabilitació, el pronòstic i el benestar dels i les pacients, a més de comportar un estalvi per al sistema a mitjà i llarg termini. Però n'hi ha més: l'experiència d'altres països europeus demostra que, atès que les afeccions psíquiques lleus es tornen més greus i resistents si es cronifiquen, invertir en salut mental és lògicament rendible, altament i calculablement rendible. El coronavirus ha resultat, tristament, una autèntica prova d'esforç per als sistemes de salut i, en el cas de l'assistència psicològica, esperem i desitgem que brindi un estímul a una política més decidida en desenvolupament de plans de prevenció i tractament psicològic.

Els col·legis professionals de psicologia sabem que les autoritats sanitàries són molt conscients d'aquesta situació. Ens consta, per exemple, que estan sobre la taula els projectes de noves especialitats psicològiques o de regulació dels tractaments psicològics, del desenvolupament de plans d'intervenció preventiva i comunitària, i de participació en els serveis socials. I en diverses trobades amb responsables polítics, hem expressat clarament que estem disposats a col·laborar. La societat i la salut pública ho demanen, esperem que l'Administració ens escolti.

Un altre cop, moltes gràcies.



Col·legis professionals)



Jordi Renom

President de l'Associació
d'Enginyers de Catalunya

Què hem après de la COVID-19

Els efectes de la crisi sanitària que ha causat la COVID-19 són, hores d'ara, encara difícils d'avaluar i preveure la seva incidència en tots els àmbits de la nostra societat i la nostra vida quotidiana. Ens ha deixat, però, alguns aprenentatges i també la convicció que davant nostre s'obre l'oportunitat de fer les coses de maneres molt diferents de com les hem fet fins ara. Per això vull agrair al Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya, i al seu president, Antoni Gómez, l'oportunitat de compartir amb els lectors de la revista col·legial algunes reflexions.

SOBRE EL TELETREBALL

Crec que ja ningú dubte que ha vingut per quedar-se, d'una manera o altra. Tots hem constatat més eficiència en el treball que es realitza i en les múltiples reunions a distància que estem tenint a diari.

Sense menystenir la importància –i la necessitat– de la presencialitat, tots hem pogut veure que el teletreball és una alternativa real a molts desplaçaments i viatges d'empresa, que incorpora una important reducció de costos. La nostra experiència pròpia aquests mesos crec que ens permet repensar alguns projectes de remodelació, ampliació d'espai i canvis de seu que hi havia fins ara, a més d'ajudar-nos a incorporar una nova mirada sobre la centralitat territorial.

En aquestes setmanes, i en unes condicions d'urgència, hem après que els equips no cal que siguin dirigits ni controlats presencialment, que cal incorporar la confiança més que el control com un dels principals valors, i que el que és important és tenir equips amb gent de talent, que l'estratègia de l'empresa la fan les persones, els equips que crees són els que fan les coses. Les empreses i les organitzacions han de ser “constructores d'oportunitats” per als nostres equips. I que els equips s'han de formar amb col·lectius cada cop més diversos, més heterogenis, més complementaris.

SOBRE LA COMPRA PÚBLICA DE PRODUCTES

Crec que tots coincidirem a l'hora d'afirmar que ha fallat la cadena de subministrament de material estratègic sanitari. Hem vist el retorn a les cadenes logístiques crítiques, la crisi de la gestió dels subministraments i productes ‘just in time’. Ens hem adonat que la producció que es concentra en la “fàbrica del món” té grans riscos, que cal la planificació i la protecció de la producció d'elements de valor estratègic, més enllà del cost.

Hem vist que ens cal flexibilitat contra la fragilitat. Perquè els recursos econòmics hi són i hi han sigut, però ha fallat la connexió entre els recursos i els que els necessitaven. Les administracions públiques tenen un paper important a l'hora d'afavorir la compra de proximitat, la compra



sostenible, la circularitat i l'eficiència energètica. Però si en els concursos públics o de subministraments l'únic criteri de valoració és el preu, s'impedeix la valoració de criteris subjectius com la qualitat del subministrador, la seva experiència i, en particular, la compra de proximitat.

Ens cal que, a partir d'ara, les administracions protegeixin la producció de productes i serveis estratègics de proximitat, més enllà del preu.

LA TECNOLOGIA, DISRUPTIVA I COL-LABORATIVA

Hem vist que hem d'entendre la tecnologia no com a resposta a un problema sinó com a motor de canvi. El paradigma de l'empresa catalana no és només la digitalització i la internacionalització. La tecnologia ha de ser disruptiva del model existent.

En aquest repensar el país, cal que la indústria en surti reforçada. Cal aprofitar les sinergies naturals que han aparegut, cal aprofitar les complicitats, les col·laboracions que s'han construït en temes com la construcció dels respiradors o la impressió 3D coordinada i descentralitzada.

ELS PRESSUPOSTS, MÉS SOCIALS

El moment requereix –imperiosament– incrementar la despesa social. Però aquest increment no pot deixar sense recursos la despesa per incrementar el coneixement i l'empresa. Cal donar recursos i serveis als que garanteixen els ingressos: l'empresa i la tecnologia.

Una sortida ràpida de la crisi i poder-ne aprofitar les oportunitats fa que sigui inexcusable –ara més que mai– la sincronització efectiva de les iniciatives públiques i privades. És el moment de prioritzar i concentrar esforços: els efectes seran més eficients, més ràpids i transformadors.

LA REINDUSTRIALITZACIÓ, SORTIDA A LA CRISI

Cal refer a curt termini les nostres capacitats industrials, perquè el futur del país són les empreses, sense deixar de banda les start-ups, que ara són actius importants en termes de PIB, i ho seran més en el futur.

Els enginyers industrials, que sempre hem estat compromesos en la revolució industrial de Catalunya, creiem que en les darreres dècades la competitivitat

empresarial i, molt particularment, en els sectors industrials, ha pivotat en un reconegut binomi: la innovació, entesa com a un procés sistemàtic, i la internacionalització.

La generalització global d'aquestes estratègies les ha convertit de suficients a tan sols necessàries. L'avanç en les tecnologies transversals de la mà de la connectivitat i les creixents capacitats derivades de la microelectrònica, d'una banda, i els efectes negatius del canvi climàtic que genera l'activitat humana, fa aparèixer un nou binomi de competitivitat: la transformació digital de les empreses i la sostenibilitat de l'activitat industrial, dins una nova cultura de lideratge que ofereix entorns fèrtils per atreure talent. Tecnologies com la robòtica, l'internet de les coses, la fabricació additiva, la intel·ligència artificial, el núvol, els nous materials,... impulsaven abans de la COVID-19 –i ho seguiran fent després– una nova revolució que pren forma en la Indústria 4.0 i en l'Economia Circular. Aquest nou paradigma és eminentment tecnològic, té les seves bases en l'enginyeria.

Ara tenim l'oportunitat de començar de zero. Però cal focus. No podem ser excel·lents en tots els sectors en l'àmbit de país, de la mateixa manera que les empreses no poden ser excel·lents en totes les seves funcions.

És el moment d'un pacte on intervingui tota la societat, on empreses, empresaris, sindicats, autònoms, funcionaris, educadors, societat civil i administracions públiques, puguin decidir on focalitzar els esforços de país i treballar en aquests àmbits per ser els millors en l'àmbit mundial. O no és el que han fet altres països com la Xina, la fàbrica del món, l'Índia, la fàbrica de programari del món o els Estats Units, la fàbrica de crèdits del món?

Per tant, focus i especialització en alguns sectors i abocament massiu de recursos poden ser les claus, no a curt, sinó a mitjà termini, perquè Catalunya pugui aprofitar l'oportunitat que aquest reset mundial ens ofereix.

Col·legis professionals)



Anton Gasol

Degà del Col·legi
d'Economistes
de Catalunya

5

Tot mirant endavant

Escric aquestes ratlles quan Catalunya està a cavall de la Fase 2 i 3. Hi ha un delit per passar de la visió telemàtica a la 3D presencial. Tothom desitja tornar a allò que fèiem abans de la pandèmia: lleure, cultura, esport, i..., també treball. Ara tothom pensem com reprendre les nostres activitats, i s'han engegat una sèrie d'iniciatives públiques i privades en tots els àmbits.

Era diumenge 22 de març de bon matí quan de puny i lletra escrivia en un foli a l'habitació 410 de la Clínica Dexeus –el primer dia d'ingrés per la COVID-19– un intent de poema del que només reproduïxo unes línies: *Com la pólvora / invent xinès /així la COVID s'ha estès. / L'Imperi del Mig / a través d'una nova ruta de la seda, / terrestre, ferroviària, marítima / i, sobretot aèria, més efectiva / s'ha espargit com una exhalació / pel vell continent la infecció. / (...) / I és així, com un virus microscòpic / ha produït un cataclisme macroeconòmic.*

La pandèmia ha estressat el nostre sistema sanitari. Caldrà aprendre la lliçó que pel nostre bé cal no escatimar inversió en ciència, investigació, educació i salut. I de retruc, l'aturada generalitzada de l'activitat econòmica ha produït un daltabaix en el món empresarial i en el mercat laboral. Des de bon començament de la declaració de la pandèmia, totes les institucions econòmiques internacionals i nacionals, tots els think tanks i tota mena d'entitats governamentals i d'agrupacions empresarials i socials no han parat de fer estudis d'impacte d'aquest maleït virus.

Per fer front a la crisi sanitària, econòmica i social calgué que, en primera instància, fossin els estats membres de la Unió Europea els que acudissin a facilitar liquiditat i finançament a empreses i autònoms i protegissin els aturats amb programes d'ajut. Tot seguit es va fer imprescindible el concurs directe de la Unió Europea, en una primera fase per donar resposta sanitària a la crisi; després implementant xarxes de seguretat per als ERTOS, crèdits BEI i ICO, i recursos al MEDE. I s'ha implementat un gran mecanisme de compra de deute públic i corporatiu. I s'està negociant un ambiciós pla d'inversions destinat a posar l'economia europea altre cop en marxa. El pla de recuperació de la UE està destinat a donar suport als estats amb inversions i reformes; estimular la inversió privada mitjançant un instrument de solvència per donar suport a les empreses, i, un darrer pilar, destinat a programes de salut i de protecció civil.

Les diverses entitats professionals davant de circumstàncies excepcionals, per poder continuar estant prop dels nostres col·legiats/associats, hem tingut una resposta excepcional facilitant la informació on-line necessària per estar a l'aguait de totes les disposicions i respondre les qüestions que es plantejaven i donant la nostra visió sobre tot el que succeïa.



Pensant en el futur, soc del parer que la COVID no passarà endebades. Són els cataclismes i escenaris traumàtics els que possibiliten nous models socials, econòmics i fins i tot geopolítics.

En l'àmbit econòmic, ara som més conscients que mai que el sistema empresarial privat no pot fer front a una crisi sanitària, que cal el concurs dels estats, i també l'acció decidida de la Unió Europea. És per això que cal un nou model econòmic que tingui en consideració la salut, el benestar i la nostra relació amb el planeta. Una nova realitat millorada.

Desitjaria que el coronavirus donés pas a més i millor multilateralisme tot enfortint les institucions multilaterals. I, alhora, que la Unió Europea assumeixi un protagonisme atrevit, en detriment dels estats membres.

La globalització podria experimentar una certa frenada i disminuir la interdependència. No té gaire sentit que les cadenes de producció i els seus components estiguin tan distribuïts arreu del món. El consum i el turisme de proximitat tenen terreny per davant.

Després del coronavirus, és molt probable que s'accelerïn els processos de robotització i de digitalització de moltes activitats econòmiques. Això obre un espai nou i noves oportunitats als que s'adaptin a les noves tendències. Probablement els nostres hàbits de treball canviaran i farem més ús d'aquest univers digital. Amb la COVID s'ha descobert el 'teletreball', que és una tendència a l'alça, i té un llarg camí per recórrer, si ho sabem gestionar. Crec que el fenomen del comerç electrònic va a més, de manera imparable. I molt probablement s'estendrà a altres àmbits com la realitat virtual, la formació on-line, la telemedicina o el vot electrònic.

També penso que el diner en efectiu té els dies comptats, i que s'accelerarà el procés de substitució pel diner digital, més higiènic, més fàcil de fiscalitzar i que pot ajudar a evitar l'economia submergida.

I, finalment, la Xina aspira a tornar a ser l'Imperi del Mig, tal com resa el seu mapamundi. El gegant asiàtic pot aprofitar la crisi del coronavirus per assolir una posició hegemònica. Sigui com sigui, cal mirar endavant!



Col·legis professionals)



Jaume Padrós i Selma

President del Col·legi
Oficial de Metges de
Barcelona

6

COVID-19: Vivències, evidències i proposta de futur

L'impacte de la pandèmia de la COVID-19 sobre les nostres vides i formes de viure i convida ha estat i està sent notable i, a més, ha estat de manera abrupta. Per als professionals sanitaris també ha comportat un gran canvi. Fins fa poques setmanes, parlar de grans epidèmies ens transportava als llibres d'història. Però la COVID-19 ens ha sacsejat, és una amenaça nova, un trencament, però també un nou repte.

Aquests darrers mesos han estat especialment difícils per als professionals sanitaris i, un cop més, el seu compromís ha permès salvaguardar una fràgil i malmesa sanitat, però amb costos secundaris – també personals – que a hores d'ara són difícils d'avaluar.

Ho hem viscut en primera línia amb grans incerteses, sense tractaments específics eficaços i comptant només amb eines de suport que hem aprofitat fins al límit. Com totes les malalties de gran contagi, és deshumanitzadora, atès que obliga a l'aïllament de l'afectat; augmenta l'angoixa del malalt, de les famílies i del mateix equip assistencial per la incertesa de l'evolució i el pronòstic. Un dia rere l'altre ens enfrontàvem amb la desproporció entre la demanda i els recursos de què disposàvem al llarg de les setmanes en què la pandèmia va arribar al seu pic. Hem fet d'escut protector, però especialment angoixats perquè ens enfrontàvem a un enemic invisible sense totes les eines de protecció (per manca de previsió de les autoritats sanitàries) que ens feia més vulnerables, però també i pel mateix motiu, potencials vehiculadors del contagi. Curant, pal·liant i confortant en la màxima intensitat amb una gran allau de persones per atendre, amb els lògics temors de no poder donar abast, de contagiar-nos –i contagiar la família– i no poder seguir al costat dels companys. I moltes vegades hem hagut de gestionar la mort dels pacients més greus acompanyant-los en la solitud o hem patit directament els estralls de la malaltia.

Ara hem entrat en una nova etapa, transcendental i incerta, de certa calma tensa. Amb molts interrogants sobre el futur immediat en una societat massa acostumada a seguretats imperfectes i, de vegades, infantilitzada. Havíem deixat enrere convida amb la incertesa, la fragilitat i també amb la mort; i la biologia, la naturalesa correctora, no ens ha ensenyat precisament la cara més naif a què estàvem més avesats. Haurem de reinventar-nos des de la humilitat. Tampoc no ens hauria de costar tant, ja que l'home és el ser viu amb més capacitat d'adaptació i supervivència; però ens ressitua en un altre escenari que es mostra inestable.

Hem resistit bé per moltes causes i factors. Un és el nostre sistema sanitari, que està orientat i pensat per atendre tots els ciutadans sense



tenir en compte la seva condició, classe o origen. Però el valorem prou, més enllà dels aplaudiments diaris? Em preocupa que durant aquests anys la societat a què serveixen aquests professionals, a través dels seus representants polítics, ha menystingut el servei públic que més i millor ha cohesionat aquesta societat, i ha ignorat que els resultats reeixits en salut s'han basat fonamentalment en el compromís ètic d'aquests professionals, no pas en els recursos que s'hi aboquen (estem a la cua de la UE en el PIB dedicat a sanitat).

La nostra fràgil sanitat competeix en resultats amb les millors del món a còpia de tractar molt malament els seus metges i els altres professionals. I després d'aquest primer impacte epidèmic aquests es troben esgotats físicament, psíquica i emocional. I temo que els aplaudiments agraïts dels nostres conciutadans es transformin d'aquí a ben poc temps en manifestacions de malestar i enuig quan comprovin que molta activitat que hi havia programada s'endarrerirà, o en denúncies contra la baula més feble davant d'una frustració lògica. Cal que en aquesta nova normalitat repensem col·lectivament quin sistema de valors i d'organització social i política volem.

Aquesta nova normalitat està plena també, i de manera paradoxal, de grans oportunitats individuals i col·lectives. Intentem treure profit dels països que s'han preparat millor, i molt de la nostra experiència, de l'adaptabilitat i dels canvis que haurem de retenir. Invertir en sanitat enforteix i estimula el progrés. La sanitat és font de riquesa directa: genera salut i benestar objectius, gent sana i protegida; és el servei públic que cohesiona més socialment, sobretot en temps de crisis; es basa en valors, en codis d'ètica, a situar la persona en el centre de l'acció; és creadora de llocs de treball directes i indirectes i és generadora de recerca i de nous coneixements. Invertir decididament en sanitat i en el lideratge dels professionals sanitaris ara no és una qüestió de satisfer unes legítimes reivindicacions sindicals o gremials, ni de compensar l'immoral dèficit de finançament. És una aposta segura per a un país que haurà de construir un futur millor en un món globalitzat on la salut també haurà de ser global.

Hem formulat un document públic de consens des de les professions sanitàries per orientar una reforma del sistema sanitari per tal que aquest sigui útil a les

necessitats que ens planteja la societat del segle XXI, i hem demanat un gran pacte polític per fer-ho possible i que també asseguri un finançament just. Tenim una gran oportunitat, espero que els nostres dirigents no la desaprofitin.

Experts)



Ángeles Calvo Torras

Catedràtica de Sanitat
Animal de la UAB i
Especialista en
Microbiologia i
Parasitologia

Reflexions sobre el present i apunts per al futur

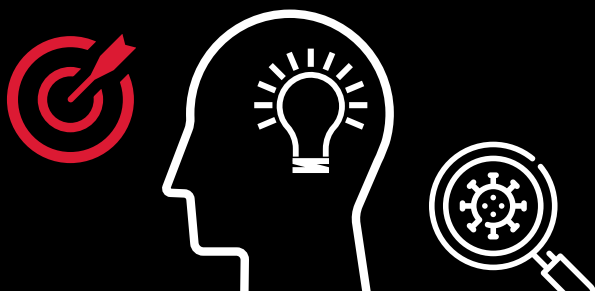
Vicepresidenta de la Real Academia Europea de Doctores i de la Fundación pro RAED, secretària general de l'Acadèmia de Ciències Veterinàries de Catalunya, vicesecretària de la Reial Acadèmia de Medicina de Catalunya i assessora de la Junta de Govern de la Reial Acadèmia de Farmàcia de Catalunya. Acadèmic Corresponent de la Real Academia de Medicina de Madrid, de l'Academia Nacional de Medicina de Méjico, de l'Academia Nacional de Veterinaria de Méjico, membre de l'Institut Medicofarmacèutic de Catalunya, de la Sociedad Argentina de Veterinaria i de la Cofradía Internacional de Investigadores de Toledo. Membre del Consell Assessor de Salut Pública de Catalunya. Catedràtica de Sanitat Animal.

El coronavirus que ha causat l'actual pandèmia es denomina SARS- CoV-2 (Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2) i la malaltia que provoca s'anomena COVID-19 (Coronavirus Disease 2019). Es transmet de persona a persona, sobretot per secrecions i per les gotícules de Flügge que emeten en tossir, parlar, etc., els pacients o les persones asimptomàtiques. També es pot transmetre per aerosols, especialment si es produeixen turbulències en l'ambient, i s'ha indicat la persistència del virus amb capacitat infectiva durant períodes de temps variable en superfícies inanimades, com ara plàstics, paper, metalls, etc. Tot i que els coronavirus són causants de zoonosi, atès que tenen reservoris animals i d'aquests es poden transmetre als humans, en aquest cas, si bé s'ha demostrat el seu origen en els ratpenats, es desconeix quina espècie animal va permetre'n el pas dels ratpenats als humans, tot i que s'ha esmentat el pangolí reiteradament com a possible implicat. De la mateixa manera, cal destacar que s'ha demostrat que els humans poden infectar els animals, i un exemple d'això són els casos de gats, gossos i tigris, entre d'altres, que han manifestat simptomatologia per haver estat infectats a través de les persones que en tenien cura o que hi estaven en contacte i que van ser positius a la malaltia. Cal destacar, però, que aquests animals no han transmès la malaltia novament als humans.

Epidemiòlegs i altres persones de reconegut prestigi en l'àmbit mundial anunciaven des de feia temps: "Molt probablement, a mitjà o llarg termini, en el món tindrà lloc una pandèmia d'origen víric". Fins i tot Bill Gates es va atrevir a pronosticar: "Serà un virus ARN, amb una simetria icosaèdrica, i amb una coberta envoltada d'espícules a manera de corona".

Ningú va fer cas d'aquestes paraules, ni es van atendre les prediccions, i una gran majoria de governants i els seus assessors, en lloc d'aplicar mesures de prevenció, tan habituals i d'obligat compliment en el món

7



veterinari, van minimitzar els pressupostos i les inversions en temes de salut i, basant-se en la crisi econòmica que hem suportat amb més o menys èxit aquests darrers anys, van aplicar les mesures per disminuir a nivells ínfims totes les inversions en investigació així com en projectes de desenvolupament.

La manera de viure al nostre planeta ha patit un gir dràstic, una transformació gairebé instantània que el nou coronavirus ha produït de manera directa en les nostres vides, i hem de ser capaços d'acceptar la manca de previsió i els greus errors que s'han comès. Una gran part de la població mundial encara està en quarantena o en fases diverses de desconfinament, i les xifres de morts i de contagis continuen creixent. Òbviament, tot això també ha tingut un efecte catastròfic en l'economia mundial: milions de persones han perdut la feina i el món està a punt de patir la pitjor recessió des de la Segona Guerra Mundial. El desastre econòmic que se'n deriva és innegable, i, a dia d'avui, molt greu, i mereix l'anàlisi d'especialistes en el tema, però cal dir que aquesta crisi econòmica no és la causa sinó l'efecte.

La fàcil mobilitat de les persones en el món actual i, per tant, el fenomen de la globalització, que tants beneficis pot produir, ha estat un col·laborador necessari, i alhora un còmplice involuntari del coronavirus per aconseguir la seva expansió veloç i incontrolada.

Hem de recordar que, sobretot, és essencial aturar la pandèmia. Si no la podem controlar, a quin món i a quina economia haurem de fer front?

Els experts diuen que quan la pandèmia acabi i les normes de distanciament socials es relaxin, moltes persones continuaran treballant de manera remota des de casa seva. Algunes persones s'han plantejat emigrar de les grans ciutats i, si això és així, la vida a les ciutats canviarà notablement. Sens dubte, les empreses tecnològiques tindran un domini i un creixement més grans, però altres sectors com el turisme, la restauració i la cultura, s'han vist fortament sacsejats.

I no hem d'oblidar el món de l'educació, a tots els nivells. El confinament ha fet que alumnes i professors es replantegin el sistema d'ensenyament, fent que en el futur moltes de les formes tradicionals probablement quedin

obsoletes. Calia continuar endavant amb el curs i els sistemes tecnològics ho han permès, tot i que no podem perdre el contacte a les aules perquè sigui possible la transmissió no només del saber sinó de l'empatia i de la capacitat d'estimular, motivar i delectar els nostres alumnes en la cerca del saber.

No hem de perdre l'esperança de poder veure el món d'una manera diferent. Hem de poder protegir-nos davant del virus per evitar contagiar els altres, la societat no ha de ser considerada com un grup d'individus que competeixen entre si per la riquesa i la posició social. Hem de poder vèncer el temor i la incertesa i unir-nos en la lluita contra aquesta pandèmia i altres que puguin produir-se en un futur potser no massa llunyà.

Sens dubte, la pandèmia ens donarà una oportunitat per afrontar el canvi climàtic. Els esforços per revivir l'activitat econòmica modificaran els nostres costums, i tindran efectes sobre les emissions de carboni que repercutiran arreu del món i en la crisi climàtica.

El món no serà igual després de la pandèmia. Hem de començar a analitzar com seran aquests canvis, a definir d'una manera molt precisa els escenaris del futur. Estem davant de riscos que gairebé no coneixíem i hem d'adquirir noves eines per tal de garantir la nostra seguretat a tots els nivells.

El concepte de reserves estratègiques, que tan sols es limitava al món energètic, s'expandirà al tecnològic i al biotecnològic i caldrà dur a terme un control industrial de determinades activitats per garantir la seguretat dels ciutadans, amb una tendència a models autàrquics, on el sector primari ha esdevingut estratègic.

El virus que ens afecta ens ha sorprès a tots, bàsicament, no sabíem com es comportava, com s'estenia, el seu grau de capacitat infectiva i l'àmplia varietat de simptomatologies que desencadenava. Per tant, tenir coneixement sobre el tema és un element estratègic. Un coneixement global, que abraça tot l'espectre de dades associades a la pandèmia, des de la mateixa biologia de virus a l'estructura sociosanitària de la població. Les dades seran molt importants i el control i maneig de les quals produirà un nou tipus d'intel·ligència fonamental per a la vida.

Experts)

En conclusió, podem destacar que el coneixement i la interpretació de les dades de les estadístiques de salut, de les que es registren a la targeta sanitària del ciutadà, de la investigació científica, de l'estratificació social, del consum, del sistema financer, seran essencials, tot i que, en segons quins casos, toparan amb els sistemes de protecció de dades personals i, per tant, en la seguretat de tots.

Un altre aspecte que cal tenir en compte és la reobertura de fronteres. Els països, davant d'aquestes crisis, mostren les seves debilitats i es reforcen per al retorn de les fronteres físiques i la cerca de solucions individuals, però no hem d'oblidar que aquests problemes impliquen i competeixen a tots els països i han d'afrontar-se d'una manera globalitzada, sense deixar de banda les peculiaritats i les necessitats de cada país o zona del món.

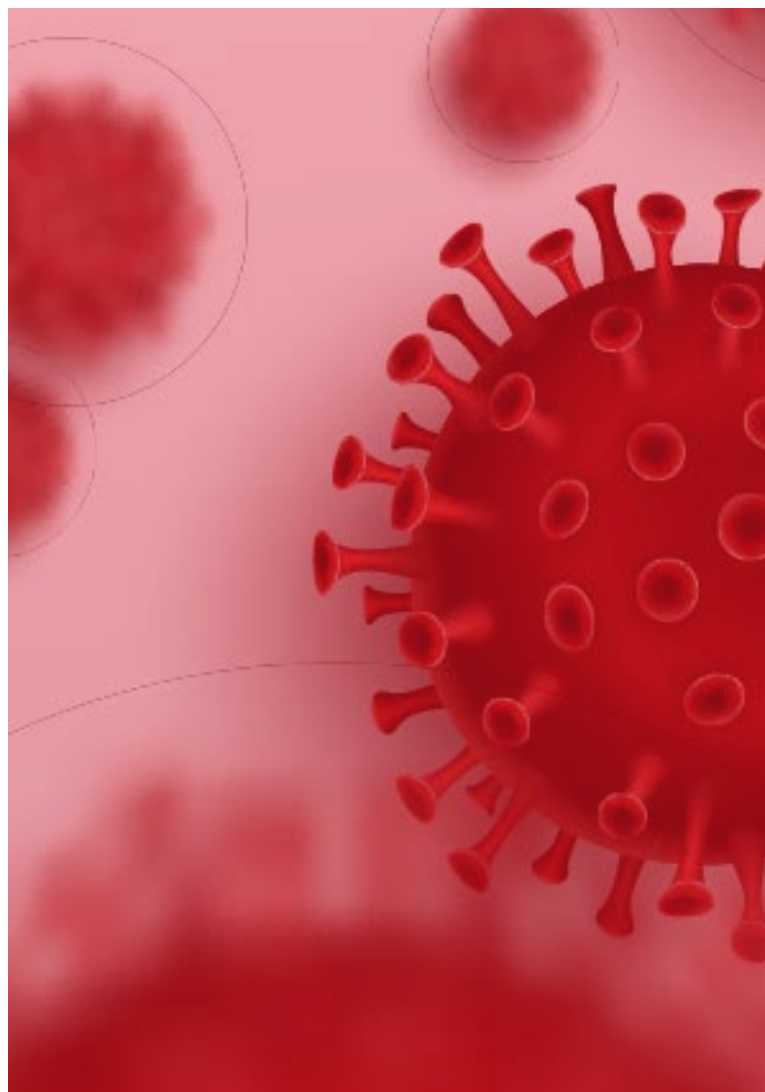
De cara al futur cal considerar les lliçons que hem après per al curt i el llarg termini com ara: enfortir els sistemes d'alerta i la resposta ràpida; incrementar el suport a la ciència i a la comunitat científica; protegir les persones més vulnerables i establir la col·laboració en l'àmbit global, reforçant la solidaritat.

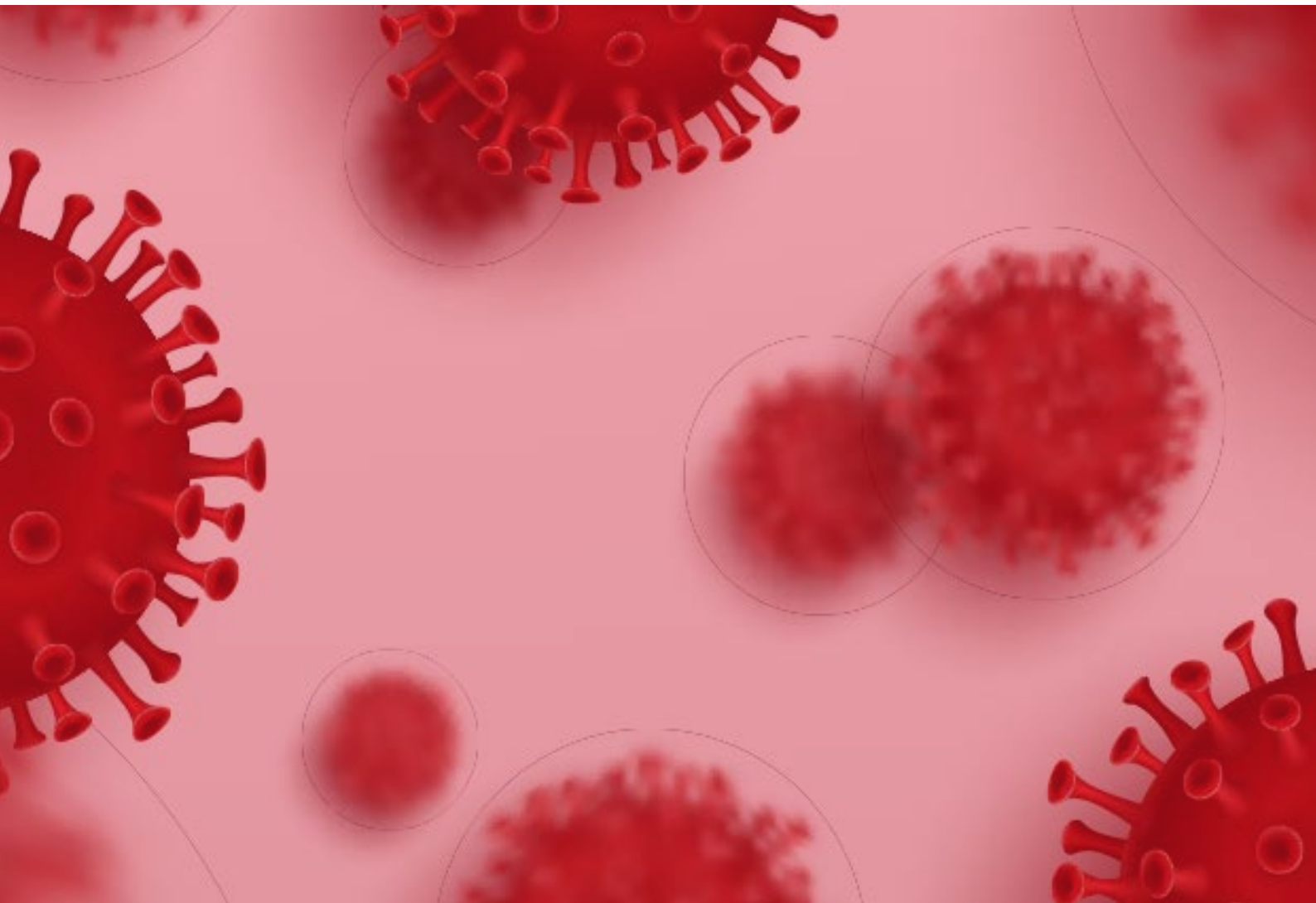
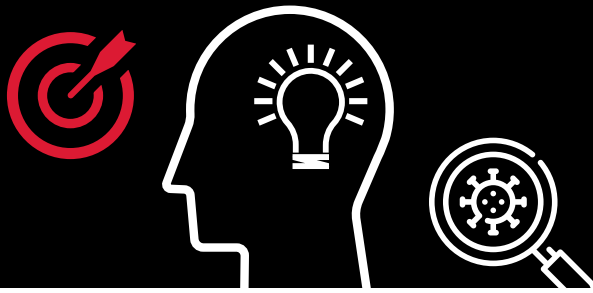
La pandèmia ha estat una oportunitat per prendre consciència de la importància que les bones relacions humanes tenen per a la nostra vida. Hauríem d'aprendre que no és possible gaudir de la llibertat sense responsabilitat ni solidaritat. Sens dubte, la globalització, que facilita l'intercanvi de productes i permet establir contactes entre persones de diferents països, la facilitat de viatjar, així com les modificacions en l'àmbit climàtic que afavoreixen, per exemple, la persistència de mosquits i altres vectors i determina que es detectin malalties emergents, fa pensar que la lluita dels virus contra la humanitat no té treva.

La lliçó que hauríem d'haver après és indiscutible, i els països haurien de tenir una sanitat moderna i correcta, dotada de sistemes de protecció, establir sistemes de prevenció i incentivar la investigació en vacunes, sèrums, tractaments i models de predicció de malalties infeccioses.

Com passa sempre, o així hauria de ser, davant de greus problemes es manifesta la solidaritat de molta gent.

La llista d'agraïments seria interminable envers tots els professionals, però cal destacar el que devem a tots els ciutadans, que sense la seva col·laboració i conscienciació no és possible vèncer el SARS-CoV-2, que ha vingut a modificar la nostra vida quotidiana que consideràvem tan segura i a demostrar-nos que no hi ha enemic petit.





Experts)



Joan Fontrodona Felip

Professor d'Ètica
Empresarial, titular de
la Càtedra CaixaBank
de Responsabilitat
Social Corporativa, IESE
Business School

8

L'ètica en moments de crisi

Vivim uns moments excepcionals. L'aparició de la COVID-19 ha provocat una crisi sanitària sense precedents. I quan la crisi sanitària estigui controlada ens enfrontarem a una crisi econòmica l'evolució de la qual és difícil de preveure, i a una crisi social de conseqüències imprevisibles. Tot just ens estàvem recuperant de les conseqüències de la crisi financera del 2008 quan ens veiem abocats a una situació que a curt termini serà molt més greu que aquella i el període de recuperació de la qual és impossible saber si serà ràpid o lent.

És normal que ens plantegem com hem d'actuar davant d'aquestes circumstàncies; cada un segons el seu àmbit d'acció i les seves responsabilitats. També les empreses –i, en particular, els que les dirigeixen– han de preguntar-se com cal actuar amb un sentit de responsabilitat davant del futur que s'apropa. L'ètica no pot quedar al marge d'aquesta reflexió.

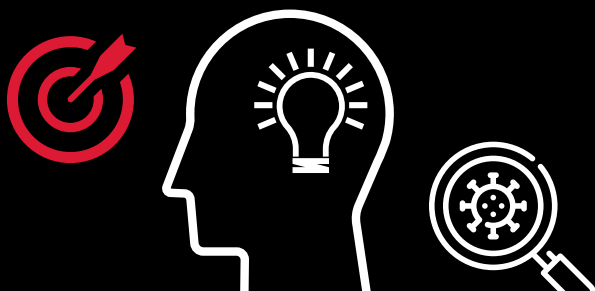
Intentarem donar algunes idees perquè cada un pugui fer-se la seva composició de lloc. Per a això, en primer lloc farem unes consideracions sobre quin és el paper de l'ètica en les nostres decisions, per després aplicar-les a una situació com l'actual.

PERQUÈ NECESSITEM L'ÈTICA?

L'ètica ens ajuda a decidir i a actuar millor. L'ètica posa de relleu un aspecte de l'acció humana que passem per alt fàcilment, que amb les nostres accions no només fem coses, sinó que ens fem a nosaltres mateixos: mitjançant les nostres accions, cadascun de nosaltres esdevenim el tipus de persona que som. A vegades, en un entorn empresarial, la pressió pels números ens porta a no parar atenció a aquests resultats, que no apareixen en el compte de resultats però que marquen les nostres accions futures.

L'ètica també ens ajuda a saber discernir el "millor possible" en cada moment. És molt difícil poder fer sempre allò que ens agradaria fer idealment i arribar a situacions en què tot surt perfectament. En la vida real, acostumen a trobar-nos amb escenaris en què les coses no acaben de quadrar, i en aquest cas el que cal fer és saber a què cal donar prioritat, en què es pot cedir i què convé preservar. L'ètica també ens ajuda a prioritzar.

Finalment, l'ètica ens instrueix sobre les actituds que són necessàries per dur a terme allò que hem decidit fer. Les coses no es fan soles; les fem nosaltres, posant en joc els nostres coneixements, però també les nostres habilitats, i, especialment, les nostres actituds. Cal actuar amb prudència, amb sentit de justícia, amb coratge... Estem parlant d'una llista d'hàbits que tenim interioritzats (que en termes clàssics s'anomenen virtuts) i que marquen la manera en què actuem. És senzill preveure com actuarà



una persona que es guia per uns principis i uns hàbits ben adquirits. L'ètica dona coherència i consistència a les nostres accions i decisions successives.

L'ÈTICA EN LES NOSTRES DECISIONS

L'ètica ens ajuda a decidir bé. A l'hora de prendre una bona decisió cal aplicar principis i consideracions generals a situacions concretes i singulars. No es pot decidir bé només amb principis, perquè un mateix principi es pot aplicar de manera diferent segons les circumstàncies. Tot i que tampoc no es pot decidir bé si només ens fixem en les circumstàncies i no tenim en compte uns principis. Això genera comportaments oportunistes, que poden tenir un efecte positiu a curt termini, però que acaben desgastant la coherència en la conducta a llarg termini.

L'ètica significa prendre decisions difícils. No hi ha problemes fàcils ni alternatives perfectes. No s'ha de caure en els dilemes ("o acomiadao o tanco", "o pago aquesta comissió o em quedo sense negoci"). Cal ser molt conscients que a vegades es produiran efectes negatius (anomenats col·laterals) de les nostres accions, i que caldrà reduir-los al màxim possible. Hem d'intentar sempre conciliar l'eficiència econòmica amb la rectitud ètica, i, quan això no sigui possible, cal donar prioritat a l'ètica sobre l'eficiència, a les persones sobre les coses.

L'ètica apel·la al nostre sentit de responsabilitat. L'ètica ens fa reflexionar sobre la nostra responsabilitat davant les situacions en què ens trobem. La responsabilitat apel·la a una sèrie de compromisos que adquirim davant d'algú (els anomenats stakeholders de l'empresa). Amb cadascun d'ells podem tenir compromisos diferents; fins i tot a vegades no es podran complir tots alhora. Per això –com acabem de dir– no hi ha alternatives perfectes ni la vida és un win-win, on tothom guanya sempre. Això és un bonisme, i l'ètica no va de bonismes. Per fer-ho tot més complicat, la responsabilitat de cadascú augmenta segons les circumstàncies personals o del moment: segons el poder o el coneixement (que és una altra forma de poder) que un tingui, segons els recursos de què es disposi, segons la proximitat al problema o com siguem d'insubstituïbles.

La "Regla d'Or" de l'ètica, que està –d'una manera o altra– present en totes les cultures, ens dona una pauta bàsica d'actuació que és important seguir: "tracta els altres com

t'agradaria que et tractessin". L'ètica em porta a pensar en els altres, a fer meus els interessos dels altres. Els altres tenen drets que jo he de respectar. És important diferenciar entre drets, legítimes aspiracions i simples reivindicacions: no tot allò que un reivindica està recolzat per un dret. Però, en tot cas, la Regla d'Or em diu que he d'estar disposat a sacrificar-me pel bé dels altres. No sempre puc guanyar. Com que no hi ha situacions en què tots guanyen, sinó que normalment –és inevitable– alguns perden, si sempre guanya el mateix i sempre perden els mateixos, vol dir que hi ha un biaix en les decisions que fa dubtar de l'equitat amb què es prenen. I si sempre guanyo jo, vol dir que les meves decisions estan esbiaixades per un egoisme accentuat.

L'ètica em fa pensar en plural. L'ètica no només en fa pensar en els altres –i fins i tot que de tant en tant ells guanyin i jo perdi–, sinó que m'anima a arribar fins on els altres no poden o no volen arribar. És molt important diferenciar entre "allò que estic obligat a fer" i "allò que faig perquè em dona la gana". Cal buscar un terme mitjà (que és la virtut) entre elevar en excés el nivell d'exigència i rebaixar per defecte el nivell de permissivitat, sobretot quan tendeixo a ser exageradament exigent amb els altres i excessivament permissiu amb mi mateix. No puc conformar-me amb el fet de complir la llei i pensar que altres (la mà invisible del mercat o la mà visible de l'Estat) ja s'encarregaran del bé comú. El dret a la iniciativa social (a la llibertat d'acció) implica el deure de pensar en el bé comú per damunt de l'interès personal. Quan la llibertat no es posa en concordança amb la solidaritat s'arriba a una actitud egoista que provoca per reacció que apareguin moviments populistes i intervencionistes. L'ètica em porta a anar "més enllà d'allò que m'exigeix la llei", fins i tot a anar més enllà d'allò que en situacions normals es podria esperar, i m'anima a fer un pas més (en anglès ho anomenen walking the extra mile), fer quelcom que ningú espera i que realment canvia el món.

L'ÈTICA EN SITUACIONS DE CRIS

Com dèiem al principi, estem en una situació plena d'incerteses, en què és difícil fer pronòstics. Però no sembla arriscat dir que ens enfrontem a un escenari complicat, per no dir molt negatiu: estem sortint d'una crisi sanitària, i tenim per davant les conseqüències en el terreny econòmic i en l'àmbit social. Caldrà prendre decisions difícils, amb una certa urgència i poc temps per

Experts)

pensar; hi ha moltes variables que no controlem i molta incertesa; i, per descomptat, és evident que mai no plou a gust de tothom, i que alguns patiran conseqüències força negatives de les accions que calgui prendre.

A partir de les consideracions que hem fet en els paràgrafs anteriors, l'ètica ens proporciona una sèrie de recomanacions que caldria tenir en compte:

- **Revisar els principis sobre els quals avalem les nostres decisions.** no per canviar-los, però sí per veure com s'adaptin a les circumstàncies extraordinàries. Potser convindrà variar l'ordre de prioritats. La meua responsabilitat amb els diversos stakeholders pot canviar, i potser hauré de parar més atenció als meus empleats, als meus proveïdors, als meus clients... Cada cas és diferent; però si continuo pensant que les coses estan com sempre, pot ser senyal que no ho he pensat bé.
- **No ens hem de conformar amb la sortida fàcil.** Ha arribat el moment de ser creatius, entre altres coses perquè tenint en compte l'excepcionalitat de la situació no val això de "fer les coses com sempre", perquè no hi ha un "sempre" que ens condicioni. Una situació excepcional requereix respostes excepcionals. Hem de ser creatius, però amb responsabilitat, perquè quan la creativitat no és responsable causa molts estralls; però quan es fa amb responsabilitat, es descobreixen maneres de fer les coses millor, i aquesta és la millor solució per evitar caure en falsos dilemes.
- **Assumir les nostres responsabilitats.** La responsabilitat té un cert ordre, i sol començar per allò que és més proper. I, naturalment, allò més proper a mi soc jo mateix. Haig d'assegurar-me l'estabilitat de la meua empresa, però sense despreocupar-me dels altres. No puc ser miop i fixar-me només en allò que és meu, ni tampoc caure en una mena d'"hipertrofia moral" pensant que soc responsable de tot, encara que cal reconèixer que és més fàcil caure en la miopia moral que en la hipertrofia.
- **Estar disposats a exigir-nos una mica més,** estar disposats a sacrificar-nos. Puc estar en una situació complicada, però segur que hi ha molta gent que està pitjor que jo, i alguns no massa lluny: els meus empleats?, els meus proveïdors?, els meus clients?, col·lectius socials

en risc?... Estem en un d'aquests escenaris en què el win-win no és possible, i no estaria bé que una vegada més els que perdin siguin els mateixos de sempre.

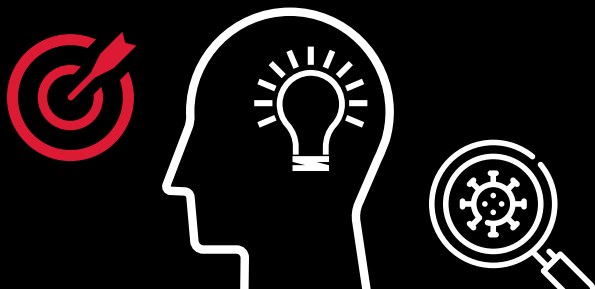
- **Pensar en plural.** Hi ha dues actituds. La primera es la dels qui es pregunten: com me'n surto? I comencen a organitzar una sortida on tot està en funció de la pròpia supervivència. L'altra és la dels qui es pregunten: com ens en sortirem? I treballen sota el supòsit que no poden oblidar-se dels altres.
- **Buscar consell.** És fàcil deixar-se portar pel curt termini, per la solució immediata, i més quan un és jutge i part. Per aquest motiu és fonamental buscar el consell d'algué que des de fora ens ajudi a veure les coses amb imparcialitat i objectivitat, perquè només aleshores podrem estar segurs que haurem decidit i actuat amb criteris de justícia i no d'oportunisme interessat.

QUÈ APRENDREM DE TOT AIXÒ?

En els processos de formació professional es fa servir un esquema que diu que en l'educació continuada es proporcionen aprenentatges en tres nivells: coneixements, habilitats i actituds.

En aquests mesos de confinament tots hem seguit un procés intensiu d'educació continuada, en la qual hem adquirit nous coneixements: hem vist que podíem fer coses diferents, hem ideat nous processos o fins i tot nous models de negoci. També hem adquirit noves habilitats: molts hem experimentat el teletreball; alguns han descobert facetes ocultes (cuinar, pintar, cantar...). Tant de bo haguem descobert la necessitat d'incorporar –o aprofundir en– noves actituds (noves hàbits, noves virtuts). Per acabar, esmentaré tres actituds que em semblen essencials en aquesta crisi:

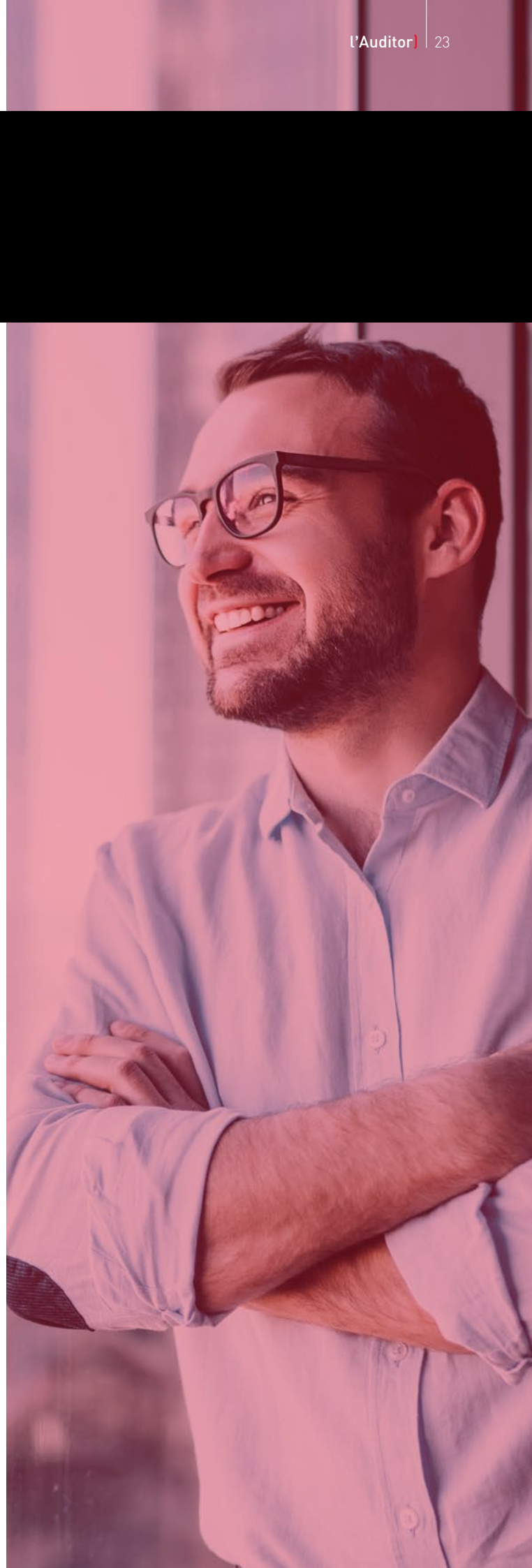
- **La humilitat.** Pensàvem que érem amos i senyors del món que habitem, i un virus mil·limètric ens ha tancat a tots a casa. Hem de tenir una actitud més humil davant d'aquesta "casa comuna" de la qual hem de tenir cura, i no ens n'hem de sentir amos i senyors, sinó només bons administradors.
- **La capacitat de resistència** (actualment anomenada resiliència). Hem de sortir-nos-en en entorns complexos que exigeixen decisions difícils. És fàcil viure l'ètica quan



l'ètica dona bons resultats; el que és difícil és viure amb coherència segons els teus principis en contextos en què això tindrà un cost i estar disposat a assumir-lo.

■ **La solidaritat.** Ho hem vist i ho sentit moltes vegades aquests dies: “Junts ens en sortirem”. Més enllà que sigui un eslògan o no, és una gran veritat. Els éssers humans som éssers socials per naturalesa; necessitem viure en societat, la qual cosa no vol dir viure a costa de la societat. L'ètica és enemiga dels free riders, dels que van per lliure, perquè l'ètica es conjuga en plural.

(1) Aquest text està basat en una conferència impartida per invitació del Centro de Investigación Humanismo y Empresa (CIHE) de la Universidad del Istmo per a amics i benefactors de la Universitat, l'abril de 2020.



Experts)



Delegació Catalana
AEDAF

Moments difícils, moments de canvis

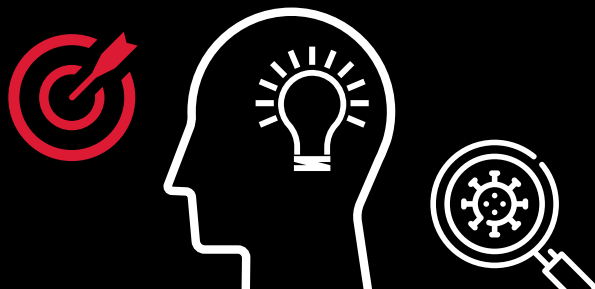
L'Associació Espanyola d'Assessors Fiscals (AEDAF) es va fundar el 1967 i reuneix més de 3.200 associats especialitzats en matèria fiscal de tot l'Estat, i a la demarcació de Catalunya en som més de 600. Els objectius de l'Associació són la formació, fomentar la cultura associativa i el suport en el desenvolupament de l'activitat professional.

Actualment, i des de gener d'enguany, l'equip de la Delegació Catalana de l'AEDAF, el configurem jo com a delegat, Puri Martín com a tesorera, Rosa Maria Arasa com a responsable del Territori i Àlex Massaguer com a cap d'estudis.

La crisi sanitària de la COVID-19, en els mesos inicials de març i abril, va esdevenir un aïllament social, motivat pel confinament i un desconcert entre els professionals assessors fiscals, motivat per l'allau de normativa i la seva aplicació immediata. Aquests factors van fer que l'equip de la Delegació Catalana de l'AEDAF ens decidíssim a engegar un nou marc de trobada, debat i formació sota una plataforma on-line que la vàrem anomenar FÒRUM D'EMERGÈNCIA, on dues vegades a la setmana (dimarts i dijous) oferíem als nostres associats de Catalunya i la resta de l'Estat, diverses seccions i debats, que ens posaven al dia de la multitud de novetats legislatives, de l'àmbit fiscal, laboral, civil, mercantil etc.

EL FÒRUM D'EMERGÈNCIA es va estructurar en un sentit ampli, és a dir, que a banda de treballar, exposar i debatre, per part de tots els assistents, la normativa fiscal aprovada, vàrem analitzar, debatre i comentar altres novetats normatives d'altres matèries en què, per la seva importància del moment, era necessari el seu coneixement tècnic, així doncs vàrem comptar amb professionals de l'àmbit laboral, mercantil i administratiu d'alt nivell.

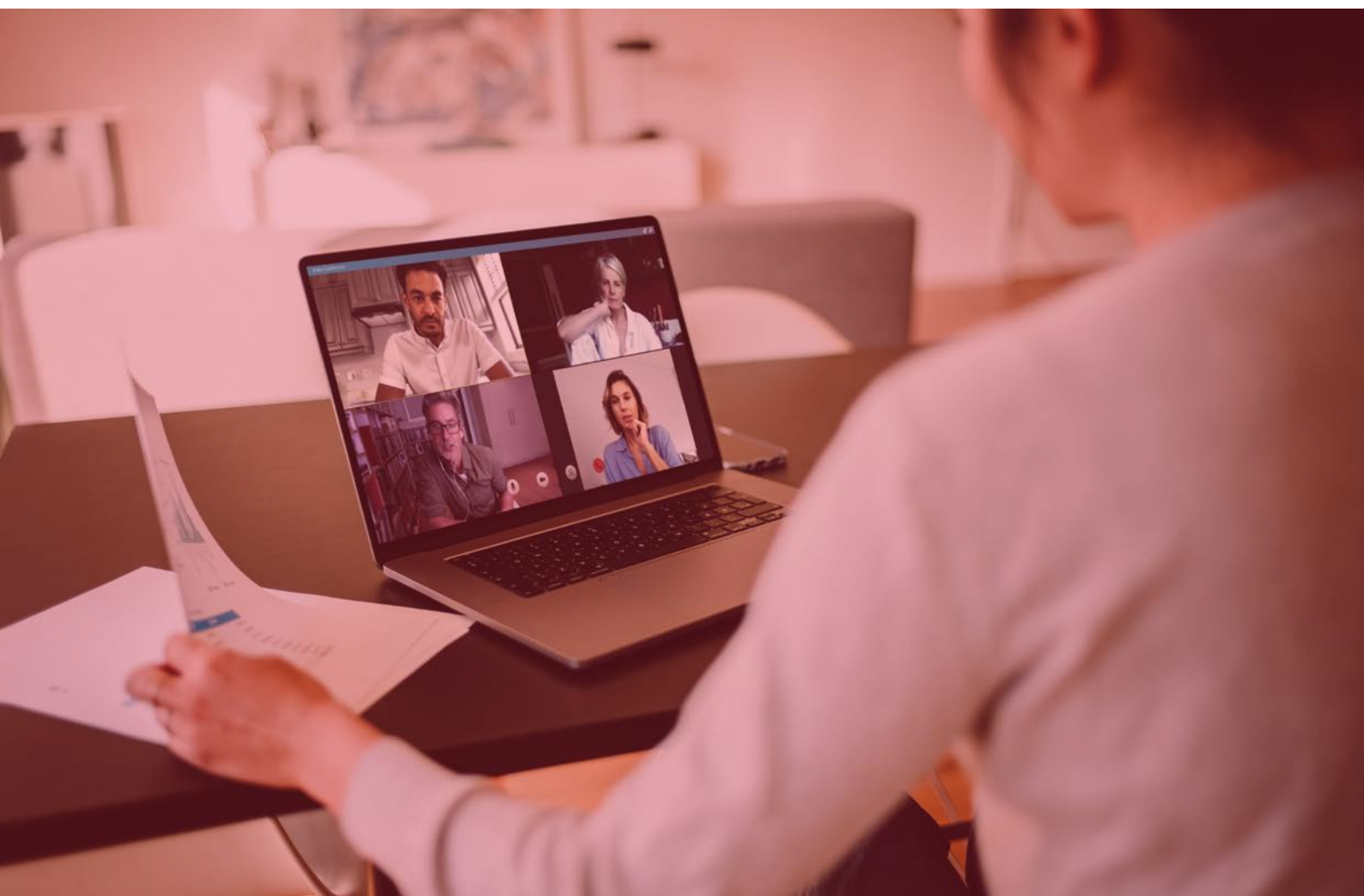
9



La participació a aquest FÒRUM va ser molt significativa i d'aproximadament entre 180 i 200 persones per sessió, cosa que representa un 30% dels associats a Catalunya.

En definitiva, amb la nova tecnologia de comunicació per videoconferència que hem portat a terme aquests dies, i l'esforç de tot l'equip que configurem la Delegació Catalana de l'AEDAF, ens ha estat possible, en els moments difícils que hem viscut, arribar a tots els associats i a tot el Territori.

L'equip de l'AEDAF considerem que els canvis que hem implantat han vingut per quedar-se, això ens ha fet incorporar aquest nou espai de formació digital, adaptar l'actual organització i modificar alguns aspectes programàtics per als propers quatre anys.



Universitat)



Ramon Alemany

Degà de la Facultat
d'Economia i Empresa
Universitat de
Barcelona

10

Què hem après a la Universitat de la situació creada per la pandèmia?

El confinament va comportar reconduir tota la docència presencial que sempre havíem fet a les aules de la Facultat a un nou entorn en línia, i ens vàrem haver d'adaptar molt ràpidament. Tot es va produir sobtadament, quasi sense temps ni de recollir els materials docents i de recerca dels despatxos. La incertesa dels primers moments, juntament amb el dolorós degoteig de casos d'afectats per la COVID-19 entre familiars i amics, afegien a més un marc de dificultats afegides. El professorat, els estudiants i el personal d'administració i serveis, òbviament de la mateixa forma que ha passat en la resta de la societat, ens hem hagut d'enfrontar a un escenari desconegut i hem hagut d'aprendre ràpid i sobre la marxa.

Per al professorat, en un primer moment es tractava d'evitar perdre el contacte amb els estudiants i aconseguir que seguissin actius mitjançant els correus electrònics i el campus virtual, que va passar a ser el centre de tota l'activitat universitària quan abans era només un recurs més, generalment un repositori de materials i documentació. Després ens vàrem haver d'afanyar a aprendre el funcionament de les eines de videoconferència, formant-nos com podíem seguint el learning by doing o apuntenant-nos als cursos de formació que oferia la mateixa Universitat.

Per als estudiants també han estat mesos molt complicats, evidentment, pel confinament, la pèrdua de les relacions socials, el contacte amb els companys i amics, però el canvi de model docent ha trastocat les seves expectatives i, en alguns casos, es posava en perill la possibilitat de finalitzar els estudis en les dates previstes. També s'han vist alterats alguns dels seus plans a causa de la suspensió de pràctiques en empreses o la cancel·lació d'estades de mobilitat internacional, altament potenciades des de la nostra Facultat. Malgrat l'acompanyament del professorat mitjançant les eines digitals, l'alumnat en determinats moments es va sentir molt sol, amb molta documentació per llegir, amb propostes docents diverses del professorat i, com a colofó, l'obligada avaluació necessàriament no presencial.

El personal d'administració i serveis també s'ha adaptat al teletreball i ha hagut de seguir donant resposta a les tasques de suport en la recerca i la docència, en la gestió de personal i en l'econòmica, i en la sempre delicada custòdia dels expedients acadèmics dels estudiants i la seva certificació que fan les secretaries dels centres.

I l'escenari d'incertesa i noves pràctiques es manté. Estem preparant el proper curs acadèmic 2020-21 sobre la base d'una docència mixta que no és ni la que fèiem sempre ni la que hem fet aquests darrers quatre mesos, sinó que haurà de combinar la presencialitat limitada dels estu-



dients a les aules amb el seguiment en línia mitjançant eines de videoconferència i la plataforma del campus virtual.

La pregunta que ens fem és: què hem après a la Universitat en aquesta crisi? En la meua opinió el més important del que hem après és que la Universitat no era tan rígida com ens pensàvem, i s'ha mostrat més com un jonc, flexible però sòlid, que no pas com un roure, fort i potent. D'una banda, les metodologies docents de la classe magistral, unidireccionals, que eren objecte de debat i reforma mitjançant projectes d'innovació docent han estat superades forçosament per les circumstàncies i les noves eines digitals. Evidentment, el mecanisme de transmissió no ho és tot, i podria seguir la unidireccionalitat, però sí que ha ajudat i ajudarà a canviar la relació entre els docents i els discent.

També l'obligada avaluació no presencial ha provocat que es potenciï l'avaluació continuada i per competències, conceptes que estaven en els papers de la reforma dels plans d'estudis del Pla de Bolonya però que en la pràctica no han estat mai implementats completament, menys encara en ensenyaments amb molts estudiants com els de la Facultat d'Economia i Empresa de la UB -amb grups nombrosos aquests objectius sovint són inabastables.

Les activitats de recerca també s'han vist afectades de manera important durant aquest període. En un primer moment, el personal investigador del nostre àmbit (que no depèn d'una manera tan directa dels laboratoris com els d'altres disciplines) pensava que el confinament els permetria disposar de la tranquil·litat que sovint no troben als seus despatxos de la Facultat per finalitzar els seus estudis. Ràpidament, però, l'esforç addicional en termes de docència, així com les dificultats en molts casos per conciliar la feina amb la cura dels infants sense escola, ho ha posat molt més difícil. També s'ha perdut la possibilitat d'interactuar de manera directa amb els col·leagues d'altres universitats i d'altres països durant els molts congressos i seminaris que s'havien de celebrar aquests mesos -uns quants a la nostra Facultat-, i tot i que molts s'han cancel·lat, també alguns d'aquests esdeveniments s'han reinventat en modalitat on-line amb una elevada acceptació.

I des de la perspectiva dels processos de gestió i admi-

nistració de la Universitat també semblava que l'administració electrònica no arribaria mai i, en canvi, en poques setmanes, ja és una realitat quasi generalitzada. Els documents signats digitalment circulen fluidament, facilitant l'execució de la presa de decisions i agilitzant la gestió.

Però el que hem après amb més força és que desitgem seguir sent la universitat presencial que som, tots enyorem la tornada a les aules, el contacte amb els companys i els altres membres de la comunitat universitària. L'absentisme dels estudiants a les aules, que ens preocupava molt en els darrers anys, probablement es revertirà perquè els estudiants ara valoren molt la presencialitat de les classes. I el professorat enyorem la pissarra, les reaccions dels estudiants a les aules i observar de prop el seu desenvolupament personal i professional.

Confiem que aquesta crisi passi aviat i que el retorn a les condicions anteriors sigui ràpida i ferma, però fariem bé de consolidar allò positiu que hem tret d'aquest període estrany.

Universitat)



**Sergi Rodríguez
López-Ros**

Vicerector de Relacions
Institucionals
Universitat Abat Oliba
CEU, Barcelona

La resposta de la universitat a la situació de la pandèmia: el cas de la Universitat Abat Oliba CEU

El divendres 31 de gener, quan a tot el món es comptabilitzaven menys de 10.000 infectats confirmats, el Ministeri de Sanitat va comunicar el primer cas positiu de COVID-19 a Espanya. El dia abans, amb 7.000 contagis ja identificats a la Xina i 170 morts, el Comitè d'Emergència de l'Organització Mundial de la Salut (OMS) va declarar l'emergència sanitària global.

Aquesta declaració, amb el possible risc que això podria comportar a l'alumnat i al personal, va fer que durant el mes de febrer la UAO CEU posés a la disposició de tots els membres de la comunitat universitària dispensadors de gel desinfectant en diferents punts de cada planta de la universitat, es van identificar els espais depenent de la quantitat d'usuaris i es van adoptar mesures específiques per als serveis comuns i els lavabos públics, que consistien a evitar el contacte manual amb els elements de domini públic. Alhora, es va proveir de mascaretes quirúrgiques a tot l'alumnat i personal.

La nostra universitat, amb les mesures reguladores pròpies, va dur a terme una sèrie d'actuacions no només per continuar a distància tota l'activitat docent, tutorial i investigadora, sinó també per augmentar el suport a l'alumnat i a les seves famílies en aquesta nova situació i l'ajuda a la societat a la qual presta servei la seva contribució en una crisi històrica.

Com a primera mesura, al mes de febrer, setmanes abans que es declarés l'estat d'alarma, la UAO CEU va constituir un Comitè de Contingència dirigit pel rector amb l'objectiu de preparar tot allò que era necessari per adaptar-se a una suspensió eventual de la docència presencial. Per aquest motiu es van dur a terme sessions destinades a reforçar els coneixements del professorat i l'alumnat sobre les possibilitats addicionals de les plataformes BlackBoard i Microsoft Teams, i fins i tot es van publicar tutorials per a ells. La nostra universitat ja tenia una bona base prèvia, perquè fa anys que inverteix i forma en la digitalització de la seva activitat. De la mateixa manera, va haver-hi un desallotjament ordenat del campus de Bellesguard, seu principal de la UAO CEU, i es va fer el mateix a la resta de campus de centres adscrits i associats, i també es va intentar que cadascú pogués emportar-se allò que fos necessari per exercir la seva tasca de manera no presencial.

La UAO CEU ha fet a distància la seva activitat docent, i no ha hagut de suspendre cap classe; aquesta continuïtat també s'ha traslladat als tallers, pràctiques i avaluacions, així com TFG, TFM i TD. En la primera setmana completa de suspensió de l'activitat presencial, la UAO CEU va completar totalment el trànsit al model online.

A l'empara dels decrets rectorals aprovats els dies 13 i 20 de març i 2 d'abril, el Vicerectorat d'Ordenació Acadèmica i Professorat va transmetre instruc-



cions als departaments sobre com s'havia d'organitzar la docència online i les possibilitats que els docents tenien al seu abast per dur-ho a terme. El mateix Vicerectorat va fer un seguiment de l'activitat docent cada setmana, ja que els departaments van sol·licitar a cada professor responsable d'assignatura l'elaboració d'un pla d'activitat docent i un pla de treball adaptat, difosos el 13 de març, seguint un model que va proporcionar la mateixa universitat, on s'hi presentaven les activitats docents previstes cada setmana tenint en compte les noves circumstàncies i les característiques pròpies de cada matèria.

El divendres 13 de març de 2020, tot l'alumnat ja havia rebut informació i formació de com s'exerciria la docència en la nova situació, per tal de garantir la docència en condicions uniformes de qualitat. Des del primer dia, totes les classes es van impartir en streaming mitjançant la plataforma digital BlackBoard Learn i Blackboard Collaborate Ultra, garantint el accés a aquesta el control d'assistència i gravant mitjançant aquest sistema cadascuna de les sessions per garantir no només la seva impartició –incloent les preguntes a través de xat– sinó el possible visionat per l'alumnat que puntualment no havia pogut anar a classe. Les sessions s'han dut a terme en directe i de manera sincrònica, en el mateix horari que si haguessin estat presencials, i s'ha apostat per una virtualitat real i una interacció sincrònica. Només puntualment, en un percentatge residual, s'han impartit classes gravant-les prèviament o s'han compartit materials per comentar-los posteriorment. En els casos de persones que, per motius tècnics, de salut o familiars, no han pogut accedir a la docència online s'han buscat solucions per adaptar-les a les seves circumstàncies.

Es van dur a terme programes de formació per a tot el professorat, gràcies al suport del delegat per a la transformació digital, uns altres PDI amb formació i experiència en innovació docent i ús d'eines d'e-learning i els serveis de la Unitat IT. D'aquesta manera, al Campus Virtual es va crear una Aula Oberta amb una programació diària sincrònica, atesa per PDI, a la qual podia accedir tot el professorat per resoldre dubtes o aprendre noves funcionalitats, incloent formació sobre les utilitats de Blackboard en matèria d'avaluació, així com tutorials, infografies sobre docència i avaluació en línia (activitats, sessions en streaming, enregistraments, control antiplagi, bancs de preguntes i exàmens, autoavaluacions, avaluacions per parells, grups de treball i rúbriques, etc.) Els equips de direcció de la UAO CEU van organitzar reunions virtuals de coordinació vertical i horitzontal de grau

i postgrau en què van intervenir responsables de l'àrea de coneixement, directors de departament, directors de titulació i equips deganals. També es van fer reunions virtuals amb els delegats de grup i delegats de facultat / escola, per testar el desenvolupament i l'evolució de les classes virtuals i incorporar els possibles suggeriments i aportacions de millora. D'altra banda, en cada facultat / escola es van articular mecanismes de contingència per fer propostes d'adaptació curricular de les assignatures que per la seva naturalesa no es podien transportar tan fàcilment a la docència en línia. Al començament d'abril, el Vicerectorat va instruir el professorat, a través dels departaments, sobre les quatre possibles formes d'avaluació en el nou context, que des del 16 d'abril cada professor va transmetre als estudiants, perquè aquest procediment els arribés un mes i mig abans de l'avaluació, és a dir, el 2 de juny. Amb aquesta finalitat també es va crear, com a document de suport, la Guia informativa per a estudiants sobre el procés d'avaluació. Les quatre formes garantien l'avaluació dels coneixements i les competències, la facilitat d'accés als sistemes d'avaluació i la verificació de la identitat de l'alumnat i el seu aïllament a l'hora de l'avaluació, així com el respecte de la protecció de dades personals, incloent l'ús d'eines de proctoring com el navegador Lock-down Browser per supervisar les proves síncrones.

També cal fer esment de les tasques de voluntariat de molts membres de la comunitat universitària de la UAO CEU. Un exemple d'això és l'acord a què es va arribar amb el Col·legi de Farmacèutics de Barcelona per portar medicines a persones que tinguessin dificultats per desplaçar-se a la farmàcia. A més de l'acció de voluntariat en farmàcies, també s'ha col·laborat amb Càritas i amb Aste, una residència de gent gran, per part dels estudiants.

En el moment d'escriure aquest article, la UAO CEU es prepara fins i tot per celebrar amb normalitat la Universitat d'Estiu, els Diàlegs de Bellesguard, mitjançant sessions en streaming que permetin que el professorat intern i alguns experts externs contribueixin a fer reflexionar sobre la influència de la pandèmia en la salut, la feina, la mobilitat o les comunicacions.

Finalment, cal destacar que el rector ha escrit a les famílies per donar-los a conèixer les generalitats de l'activitat universitària en aquestes noves circumstàncies.

Universitat)



Anna Garriga Ripoll

Degana de la
Facultat de Ciències
Econòmiques i
Empresarials - UdG

12

Temps de COVID-19, temps d'AUDITORIA-2020

Acabo d'escriure aquest article el dia en què l'FMI fa pública la revisió de la caiguda del PIB per a Espanya el 2020, del -8 al -12,8%. I la previsió de recuperació serà més lenta. Si alguna cosa hauríem d'aprendre de l'estat d'alarma per la COVID-19 és que, com a societat, hem de fer una auditoria amb tot el que ha succeït aquest any 2020. No només cal preguntar-se com és que la humanitat pot haver esdevingut tan vulnerable, sinó que cal fer una completa auditoria econòmica i social sobre com hem arribat fins aquí, cal una bona anàlisi cost-benefici i treure'n conclusions de futur. Humilment, el que escric a continuació vol ser una senzilla reflexió.

Sovint es diu que invertim poc en recerca i desenvolupament, però el cert és que a tot el món, i més que mai, es dediquen més diners públics i privats a la investigació. La pregunta pertinent és: els invertim bé? La COVID-19 també ha posat al descobert els dèficits de serveis que han generat les persistents retallades a la sanitat pública. Rectificarem? No produïm ni un gram de paracetamol a Catalunya, hem continuat comprant productes alimentaris d'arreu mentre els nostres pagesos havien de llençar o malvendre els seus productes, la pobresa augmenta exageradament, i no acabaria la llista. Anem bé?

Aquest coronavirus ens hauria d'haver sacsejat les consciències en allò més profund. La primera reacció ha estat extraordinària: salvar vides! Tots els esforços i solidaritat s'han destinat a contenir la pitjor etapa de la pandèmia. Ja està fet. Però els costos han estat excepcionals, tant per la inestimable pèrdua de vides humanes com per la pèrdua econòmica sense precedents. Ara toca: salvar l'economia!

Les primeres mesures de política econòmica que s'han pres: ERTO, ICO, ajuts a sectors o l'ingrés mínim familiar, eren i són absolutament necessàries per aturar una caiguda més dramàtica encara de l'economia, però ni de bon tros són suficients. I, quan la Unió Europea ajorna l'arribada de fons per a la recuperació econòmica, està allargant la crisi. Però, ens cal prendre-ho com un temps necessari per obligar els governs a reflexionar i no actuar precipitadament. Els fons europeus arribaran, sens dubte. I, llavors, què en farem? Serem capaços d'invertir-los adequadament per garantir una bona senda de creixement per a construir una futura economia catalana pròspera, moderna, competitiva i sostenible? I aquesta vegada cal aconseguir un creixement que impregni tot el territori català, des de les Terres de l'Ebre fins a la Cerdanya. Ara es decidirà on serem d'aquí a deu anys a Catalunya, i el temps de COVID, un temps d'espera dels fons europeus, és temps d'auditar fins al 2020 l'economia i la societat per prendre bones decisions de futur.



Un exemple. El 28 de maig va saltar la notícia que Nissan tanca al desembre. Amb Nissan es perden 3.000 llocs de treball directes, es perd molta producció, llocs de treball indirectes, i es perden totes les subvencions públiques que ha rebut Nissan al llarg d'anys. Trenta anys enrere la indústria automobilística va ser una bona aposta política, però ja en fa deu que no ho és. Fa massa anys que el sector de l'automoció no fa la transició tecnològica que cal socialment, en canvi altres petites i mitjanes empreses catalanes l'han fet sense ajudes públiques. I, una reflexió més. Quan a un poble qualsevol de Catalunya tanca una indústria amb 75 treballadors és menys important? En termes relatius, és igual o més rellevant la pèrdua per a la comarca, però ni se'n parla, i no hi ha hagut mai subvencions per mantenir l'activitat.

Auditar bé és avaluar els costos, els riscos i les oportunitats d'una economia en tot el seu territori. Com a oportunitat, clarament hi vull posar la capacitat d'adaptació tan ràpida que s'ha demostrat a les empreses, institucions i famílies. Un exemple, ha estat la universitat, on la COVID-19 va significar passar de fer la docència presencial a fer-la virtual en qüestió d'hores, però vàrem entomar el repte des del minut zero i n'hem sortit reforçats. Hem mantingut la docència emprant noves eines docents que desconexíem, avaluant virtualment, i s'ha acabat el curs dins el calendari establert. Hem entomat situacions docents excepcionals: estudiants malalts, massa dol, estudiants voluntaris en plena pandèmia, s'ha cobert la bretxa digital, i les bretxes econòmica i social s'han manifestat com a bretxes massa grans. Crec que com a universitaris: estudiants, professors i personal d'administració i serveis, tots hem demostrat capacitat d'adaptació, esforç i una inestimable responsabilitat social que ens ha canviat el futur. La universitat no està tan allunyada de la realitat com a vegades es pensa. He fet més ponències en tres mesos per transferir el nostre coneixement que en els darrers tres anys.

Ens cal una mica de pausa per reflexionar lliurement i crítica cap a on cal conduir l'economia en el temps post COVID. Auditem aquest any 2020 i replantegem com podem fer millor el nostre país, el nostre futur. Les mateixes fórmules de sempre ja no serveixen, tot ha canviat!



Entitats i empreses)



Antoni Abad i Pous

President de la Cecot

Què hem après de la situació creada per la pandèmia?

Es diu que de tota crisi sorgeixen noves oportunitats, i si bé la crisi de la pandèmia per COVID-19 ha tingut un origen sanitari o de salut, també és cert que ha tingut, està tenint i tindrà un fort impacte en el nostre teixit empresarial i en l'economia en general. Un impacte que malauradament per a alguns haurà comportat un cop decisiu per cessar l'activitat, i per a d'altres, una oportunitat per repensar les seves estratègies de negoci o generar-ne de nous. En l'àmbit empresarial la pandèmia ha accelerat processos i canvis organitzatius i noves maneres de treballar que han comportat un salt endavant en la transformació digital de les organitzacions. Un trencament disruptiu que ens ha fet guanyar probablement dos anys de desenvolupament en aspectes com la digitalització, el teletreball o la logística. El que l'Estat no ha aconseguit a cop d'ajuts i anys, ho ha aconseguit la COVID-19 en dos mesos.

Sigui com sigui, hi ha una certesa que voldria remarcar des d'un principi i és que la decisió de parar l'economia en el marc de l'alerta sanitària ha estat dels governs estatals, és a dir, que s'ha produït per una decisió política. És per això que, a diferència de la crisi econòmica i financera del 2008, tant empreses com treballadors esperem que de manera col·laborativa i coordinada aportin els recursos necessaris per a la recuperació, ja que no seria just, ni constitucional, que empreses i treballadors tornéssim a assumir les conseqüències d'una crisi que no han provocat. Tenint present la ressaca de la darrera, la del 2008, aquesta vegada no s'han comès pecats, vull dir, que no acumulem bombolles, la banca està normalitzada i les empreses no han comès excessos. És per això que esperem que el Govern d'Espanya rescati empreses i autònoms, salvaguardant llocs de treball, tal com han fet gran part dels governs europeus.

Cal esperar que el Govern prengui consciència que estem en un moment on és necessària la liquiditat i no pas l'endeutament. Si Espanya aplica algunes de les propostes que han adoptat altres països veïns i que, en molts casos, han comportat cost zero per a l'Estat, probablement la base per a la reactivació serà més sòlida i amb una previsió més optimista que l'actual. La moratòria fiscal de tots els impostos i durant tres mesos que ha aplicat França ha comportat una injecció de liquiditat per a totes les empreses a un cost zero per a l'Estat, ja que ho ingressarà més endavant. També al país veí han aplicat des del primer dia una moratòria de sis mesos en les quotes d'amortització dels crèdits bancaris o hipoteques, els van passar automàticament a finals dels venciments previstos dels préstecs. I continuant a França, el Govern de Macron va obrir línies de crèdit amb un tipus d'interès al 0% mentre que a Espanya han oscil·lat entre l'1,5 i el 7%, i s'ha obligat les empreses a endeutar-se alhora que l'Estat no ha fet cap aportació directa ni cap inversió. En relació amb els lloguers dels locals



comercials, per posar un altre exemple, des del primer dia a Andorra es va declarar inhàbil el termini de confinament mentre les botigues estiguessin tancades, i es van deixar en suspens els lloguers en el període en què no hi va haver activitat comercial.

Així doncs, el que esperem a partir d'ara són més ajuts directes en forma de desgravacions fiscals, tant a persones físiques com a societats, per accelerar la reactivació d'alguns sectors de l'economia (automòbil, energies renovables, eficiència energètica, rehabilitació d'habitatges, renovació de flotes, transformació digital...). El Govern és qui gestiona la política fiscal i financera i, per tant, pot incidir amb agilitat i rapidesa sobre la reactivació del teixit empresarial. Per dur aquesta reivindicació a un terreny més operatiu, posaria com a exemple la proposta d'un tipus d'IVA reduït o subvenció directa per al sector de la rehabilitació, especialment en tot allò que comporti millores en eficiència energètica. Una mesura com aquesta permetria reduir l'economia submergida, ja que tothom exigiria la factura per poder tramitar la deducció o l'ajut, similar al model que apliquen a Suècia.

En l'àmbit laboral sí que vull fer un èmfasi especial en mesures que s'han demostrat eficients i que han comportat un suport important, tant per a les empreses com per a les persones treballadores durant l'estat d'alarma, i que fan referència a l'exoneració de quotes de cotització a la Seguretat Social; la prestació extraordinària per cessament d'activitat pels autònoms; la flexibilització en la tramitació dels expedients de regulació i les mesures extraordinàries en relació amb les prestacions d'atur. Els ERTO han estat un instrument de flexiseguretat que, tant patronals com sindicats, coincidim que ha estat l'únic element clau sobre la taula de diàleg social que ha ajudat al manteniment del teixit empresarial per poder iniciar la fase de la recuperació i la represa.

De propostes i mesures en tenim moltes, però crec que la primera, la que ha de donar peu a la valoració i execució de qualsevol proposta per a la reactivació, passa per la consolidació d'una taula de treball diària amb representació de l'administració, del món acadèmic, però sobretot amb representació del món empresarial i econòmic. I quan em refereixo a l'empresa ho faig pensant en representants d'empreses de totes dimensions: micro, pimes i grans empreses, em refereixo a autònoms i també em refereixo

a representants de diferents sectors d'activitat. Una taula propera a la realitat del teixit productiu del país perquè es puguin analitzar i proposar mesures de reactivació tenint en compte l'entramat, les condicions i el context que tenim. Aquí a Catalunya el Govern de la Generalitat ja ha fet una proposta en aquesta línia.

De fet, ens convindria una reforma estructural que apoderi la societat com a motor de projectes, necessitem més participació i implicació dels agents econòmics en la presa de decisions sobre els temes d'interès general o estratègics. I així ho hem traslladat també a l'àmbit europeu mitjançant una carta a la presidenta de la Comissió Europea, Úrsula von der Leyen, a qui proposàvem que en el procés d'intervenció a Espanya es tinguin en consideració la veu i les propostes dels agents econòmics i socials del país en relació amb les grans reformes pendents que l'estat no ha desenvolupat o no ha acabat d'implementar. Li demanem bàsicament que s'escolti a la representació d'una part important de la societat que, sense ser política, ha fet importants propostes per a millorar la situació dels ciutadans, les empreses i millorar l'estat del benestar. Que tinguin en consideració propostes que ajudin a una visió global abans de prendre decisions del país. Han passat dècades en les quals les organitzacions empresarials i els agents socials hem anat elaborant moltíssimes propostes concretes per tal d'impulsar reformes estructurals necessàries en benefici col·lectiu, i no han prosperat. Potser ara, que hi ha un organisme europeu que marca l'agenda, aconseguirem desvincular les reformes que necessitem dels cicles polítics i es podran implementar de manera efectiva.

Aquesta és la nostra proposta per poder reactivar l'activitat amb celeritat, la col·laboració publicoprivada i més cooperació entre l'administració i la societat.

Entitats i empreses)



Antonio Cañete

Secretari general
de PIMEC

14

Què hem après de la pandèmia?

La crisi sanitària, social i econòmica derivada de la COVID-19 ha estat un cop dur per als ciutadans i les empreses, al nostre país i arreu del món. Gràcies a la tasca dels professionals sanitaris, de les forces de seguretat i de les empreses de serveis essencials ja sortim d'aquest malson, que ha causat una greu pèrdua de vides humanes i molt patiment, així com conseqüències econòmiques sense precedents i de dimensions encara incertes.

PIMEC va reaccionar des de l'inici creant un telèfon 061 d'atenció a les pimes i autònoms, des del qual hem acompanyat i atès moltes pimes i autònoms que s'han trobat amb greus dificultats. Als darrers tres mesos s'han produït des de PIMEC més de 670.000 interaccions d'ajuda i acompanyament als petits empresaris.

Segons les nostres enquestes freqüents durant aquestes difícils setmanes, un 92% de les pimes han registrat davallades en les vendes, un 75% ha patit tensions de tresoreria i un 65% ha hagut d'ajustar la seva plantilla. Tanmateix, també hem estat testimonis de com el teixit productiu català sap superar-se i reinventar-se, fins i tot en els moments més durs.

És admirable la solidaritat empresarial que han mostrat molts autònoms i empreses al llarg d'aquests mesos de crisi, col·laborant en tot allò que ha estat necessari, dins les seves possibilitats. Hem vist com moltes empreses han adaptat el seu model productiu a aquesta nova situació i han canviat els seus serveis i productes per a fabricar mascaretes, equips de protecció, mampares, llits hospitalaris, respiradors, etc.

Pel que fa a les diferents mesures impulsades per les administracions públiques, hem après que reaccionar amb rapidesa és clau en situacions de crisi com aquesta, i considerem que moltes mesures han estat encertades, però d'altres han arribat tard i/o han estat insuficients.

Com a patronal que representa i defensa els interessos de les pimes i els autònoms de Catalunya hem demanat des del primer moment liquiditat i ajuts directes al teixit productiu. Moltes mesures, però, han estat lluny d'ajudar les empreses, ja que s'han traduït en requisits inabastables i tràmits feixucs i innecessaris, mentre que d'altres comportaran un endeutament futur per a les nostres empreses.

A Alemanya, per exemple, les botigues, els autònoms i les petites empreses han rebut des del març transferències directes del Govern de fins a 15.000 € per negoci, l'anomenada "Soforthilfe" (Ajuda immediata). França ha fet el mateix a través d'un Fons de Solidaritat dotat amb 7.000 milions €, mentre que Itàlia, un estat tant o més endeutat que Espanya, ha cobert el 20% de la pèrdua d'ingressos a les empreses de menys de



400.000 € de facturació, a més d'atorgar generoses desgravacions i moratòries fiscals.

Ja érem del tot conscients, però ara, més que mai, hem comprovat que el veritable motor de l'economia són les pimes i els autònoms. L'aturada de la seva activitat és l'inici d'un perillós cercle viciós que engloba la nostra economia i que inclou l'ocupació, els salaris, el consum, etc.

Per això, podem dir que d'aquesta crisi també hem après que garantir la seguretat i la salut dels ciutadans no està renyit amb l'aplicació de mesures per estimular i reactivar l'activitat econòmica, com s'ha fet als països del nostre entorn. Fins ara, els nostres governs s'han quedat curts, però esperem que les mesures per estimular la recuperació econòmica siguin, en canvi, ràpides i ambicioses.



Entitats i empreses)



Joan Cavallé

Director general
de Caixa d'Enginyers

15

Què hem après en aquesta crisi de la COVID-19?

El món acaba de viure un dels esdeveniments més disruptius de la història recent, una crisi sanitària a causa de la propagació del virus COVID-19 amb uns efectes econòmics i socials absolutament devastadors. No hi ha precedents similars en el darrer segle, amb l'excepció de la grip espanyola de 1918, i hauríem de retrocedir a registres històrics anteriors al segle XX per trobar episodis de tant impacte a conseqüència d'una pandèmia.

La COVID-19 representa el trigger més gran de transformació del nostre model econòmic, financer i social, sense que cap organisme internacional o regulador hagués ni tan sols previst el risc de pandèmia en els mapes de risc econòmic i financer. És evident, però, que després de més de 13 setmanes d'estat d'alarma, encara no tenim visibilitat sobre les conseqüències concretes de la pandèmia en l'àmbit macroeconòmic. I, si bé és cert que estem recuperant una anomenada "nova normalitat", no és menys cert que els dubtes sobre els impactes se sostreuen del debat gràcies a la recuperació de certs espais socials en la vida de les persones que han quedat molt afectats per la pandèmia.

Una vegada superat el xoc inicial de confinament econòmic, que, a més d'un cost extraordinari, ha posat en valor la capacitat de persones, sectors, empreses i administracions públiques per absorbir i superar-lo, la segona etapa de la crisi s'inicia ara. No tenim un diagnòstic econòmic precís, sinó que treballem sobre la base d'escenaris diversos, sense visibilitat sobre la certesa de les hipòtesis. En aquest moment, els escenaris són equivalents a conduir amb els llums llargs enmig de la boira. El que sí que tenim clar és que la boira s'aixecarà en algun moment i podrem aprofitar la mirada llarga. Però ara el més rellevant és que la gestió posi els llums curts i l'antiboira, reduint la velocitat i superant, metre a metre, les vicissituds d'un camí que ens és desconegut i que mai abans havíem recorregut.

La crisi de la COVID-19 posa en valor l'actitud prudent davant els riscos. Els models de negoci que consideren com a nucli de la seva gestió els diferents riscos que contreen les empreses en el desenvolupament de la seva activitat (mercat, operacionals, reputacionals, socials, climàtics, financers, etc.) han vist com aquesta crisi s'ha afrontat buscant noves respostes als reptes, també diferents, que el xoc inicial ha posat sobre la taula de la gestió. Aquest tipus d'empreses han trobat en els seus plans de contingència pautes d'actuació o metodologies de gestió que han permès donar suport a una adaptació ràpida al nou context.

En aquest sentit, s'han posat en valor les inversions en tecnologia i digitalització de les empreses, així com l'agilitat organitzativa. La velocitat d'adaptació ha tingut molt a veure amb l'ampliació de la base digital de les activitats i la ràpida resposta organitzativa d'adequació a la nova forma d'actuar i



estructurar les activitats. És evident que les empreses amb inversions importants en digitalització i tecnologia han vist com aquest valor emergeix a conseqüència de la capacitat d'operativa remota de l'empresa.

Així mateix, la COVID-19 ha posat el focus en el valor del propòsit i ha generat un impacte sociològic extraordinari. Hem vist com la solidaritat i el suport social han assolit nivells inèdits en altres crisis recents. No només el reconeixement i els aplaudiments dia rere dia a les vuit del vespre han sigut evidents, sinó que les iniciatives solidàries i les mostres de suport s'han generalitzat, donant força i protagonisme tant a sectors i empreses com als seus treballadors, que han posat el propòsit com a repte i no només han rebut el reconeixement social, sinó que han donat resposta positiva als impactes de la crisi sanitària.

I és que, que una crisi sanitària que es transforma en crisi econòmica i social, i amb conseqüències importants en el benestar social, sigui mesurada en termes de pobresa, distribució de la renda, accés als serveis socials, etc., té un contrapunt en les empreses que han reforçat el seu propòsit. No només es tracta de guanyar un compte de resultats, sinó, especialment també, aportar valor als stakeholders, societat inclosa. En aquest aspecte, l'economia social ha guanyat pes com a veu de resposta a la pandèmia.

És per això que la COVID-19 representa un revulsiu per al propòsit empresarial. La societat no només viu de beneficis, sinó del suport mutu i, per tant, els models més socials i cooperatius empresarials guanyen pes en períodes de més dificultats, perquè, a l'hora d'escollir a qui comprar els productes, s'introdueix com una nova variable rellevant: la valoració més gran de la proximitat de les empreses respecte a les persones.

Una prova d'això és l'evolució de la inversió socialment responsable els últims tres mesos. És destacable, a escala europea, l'important flux d'inversió que han rebut les empreses amb sòlids criteris mediambientals, socials i de governança (ASG). I no només això, ja que els fons d'inversió que inverteixen en aquest tipus de companyies han obtingut millors retorns que els tradicionals.

Precisament, una vegada que el sector sanitari ha donat resposta a la crisi sanitària, el sector financer s'esdevé essencial en la recuperació econòmica. Pèrdues del PIB del 10% comporten una generació d'atur, destrucció de

teixit empresarial i un repte social indescriptible. El sector financer, gràcies al suport dels bancs centrals i dels governs, està en disposició de reforçar el seu paper en la intermediació financera, ampliant la seva mirada més enllà del compte de resultats i focalitzant el suport a la recuperació de l'activitat econòmica. El sector financer s'enfronta a l'hora de la veritat, i és evident que l'esforç que ha de dur a terme en el finançament a l'Estat i en l'economia real, i en especial a les pimes, serà una punta de llança important per superar aquesta fase aguda econòmica que viurem els pròxims mesos.

D'altra banda, l'hiperglobalització ha quedat qüestionada gràcies a la pandèmia. Durant les poques setmanes en què l'empremta humana s'ha reduït en el nostre entorn, tots hem percebut que no només l'aire era respirable, sinó que la naturalesa despertava i lluita esplendor. És possible que aquesta vegada ens n'adonem de la rellevància de tenir cura, no només dels nostres, sinó també del planeta, i entenguem l'immens valor del nostre patrimoni base. Quin sentit té que, a canvi d'una externalitat negativa per a tota la societat, molts productes viatgin d'una punta a una altra del món perquè el seu menor preu de venda (exclosa l'externalitat) permeti competir amb la producció local i posar-la en qüestió alhora que emetem CO₂? S'ha posat de manifest, doncs, de forma més visible per a tots, que els objectius de l'Agenda 2030 no només els hem de considerar com una declaració de bones intencions, sinó una resposta a l'emergència que haurem d'afrontar, molt més complexa, costosa i destructiva que el mateix virus de la COVID-19.

I és que el canvi climàtic és el repte més gran al qual s'enfronta la nostra societat, i la COVID-19 ha estat una prova que ens ha permès entendre i percebre els seus potencials impactes. Al mateix temps, ens ha evidenciat la necessitat d'avançar en la cooperació i la recerca de respostes globals, perquè, malgrat que els impactes puguin ser diferencials en el pla econòmic, les conseqüències socials i mediambientals són totalment globals.

En definitiva, la societat ha de prendre total consciència que necessita una millor cultura del risc, un propòsit empresarial motor del canvi més enllà del compte de resultats i unes capacitats tecnològiques que han de posar tant les persones com el planeta en el centre. La cooperació és fonamental per millorar el desenvolupament econòmic i social cap a una societat més equitativa, justa i democràtica. No podem permetre'ns perdre aquesta oportunitat.

Entitats i empreses)



Dr. Rafael Lledó

Director general Fundació Privada Hospital Asil de Granollers
Secretari general Consorci Associació Patronal Sanitària i Social (CAPSS)

16

COVID-19: l'expressió pràctica de tres mantres

La pandèmia causada pel virus SARS-Cov-2 ha comportat, entre moltes altres coses, l'expressió de 3 mantres de la gestió sanitària: l'organització s'uneix quan l'enemic és extern; la crisi ve després de la crisi, i, en els límits apareix la capacitat real.

En les primeres setmanes de la pandèmia al nostre territori, la COVID-19 es va manifestar als carrers, als mitjans de comunicació i, òbviament, als centres sanitaris. La pandèmia ens va obligar a tots a organitzar-nos ràpidament per fer-li front, començant per l'Administració pública, a través de la centralització de la informació i de les compres, l'edició de protocols i normatives, l'habilitació d'estructures, les propostes tecnològiques, etc., i seguint pels centres sanitaris, que en poc temps havíem de fer inventari dels recursos disponibles i veure de quina manera els podíem adaptar per donar la millor resposta.

Les organitzacions sanitàries vam elaborar plans de contingència per multiplicar la nostra capacitat com mai ho havíem fet. Vam endegar comitès de crisi amb diversos objectius, tot centrats, això sí, a pal·liar els efectes de la nova malaltia. Vam deixar de banda els temes que una setmana abans eren "molt importants", vam anular l'activitat programada no urgent, vam derivar pacients quan calia ajustar el tipus d'assistència, vam habilitar hotels, circuits per treballar des de casa, vam assimilar informacions, normatives i protocols lògicament profusos i canviants. Altrament, un aïllament obligat ens va fer abordar el tipus de relació entre l'organització, els nostres pacients i el seu entorn. Vam haver de reformular aquests vincles i sobretot la comunicació entre pacients i familiars perquè des de la distància no perdéssim ni un àpex d'humanitat.

Els hospitals, normalment oberts a tothom i d'accessos difícils de controlar, es van convertir en organitzacions amb una sola porta d'entrada i amb una rellevant restricció d'accessos. Vam revolucionar els hàbits i procediments de neteja, de nutrició, de residus i de tantes altres coses. Fins i tot vam redissenyar l'acompanyament en la fase final de vida i en el circuit dels cadàvers, persones que recordem i que malauradament ens han deixat víctimes del virus.

Tothom es va moure per trobar els components dels equips de protecció individual (convenientment homologats) i per formar i formar-se en el seu ús. Així com per aconseguir les desenes d'estrís que equipen una habitació, els fàrmacs i els respiradors que requerien els pacients, en un mercat on la competència era, literalment, mundial.

Nogensmenys, la multiplicació de l'oferta requereix l'augment de coneixement: es va captar prorrogant els contractes d'especialistes en



formació, agilitant l'homologació de títols de països aliens a la Unió Europea i la contractació d'estudiants i de professionals jubilats. I també habilitant i estimulant la teleassistència i el teletreball, evolució que permet, de retruc, fitar els beneficis en l'accessibilitat dels pacients i en la conciliació dels professionals; afavorint la mobilitat entre àmbits, territoris i dispositius, fent líquida la diferència entre especialistes i àrees de coneixement, així com flexibilitzant la normativa relativa als factors higiènics (jornada, descansos, permisos, vacances, hores extraordinàries...). Tanmateix, hem vist els serveis de prevenció de riscos laborals seguir l'estat dels nostres professionals de manera intensiva, els gabinets de comunicació arribant arreu o als comitès d'ètica assistencial adaptant dinàmicament els criteris de bona pràctica a la nova realitat. I tot plegat, mirant de cua d'ull la possibilitat d'un rebrot de la malaltia.

El sector sanitari ha pensat ràpidament, ha actuant ràpidament i s'ha equivocat poc. Què ha passat? És possible treballar sempre així? Òbviament no és desitjable, però hi ha lliçons que podem aprendre: agilitat en la presa de decisions i llur implantació, capacitat d'adaptació, espais per a la conciliació, consolidació de nous rols professionals, desburocratització, creativitat, etc. Tothom ha bregat en la mateixa direcció, amb el mateix propòsit, amb el mateix objectiu. S'ha manifestat el primer mantra: l'organització s'uneix quan l'enemic és extern.

Les setmanes d'alta intensitat van passar, afortunadament. Les corbes d'incidència van anar baixant, també els indicadors de transmissió i, en conseqüència, la prevalença de casos als centres sanitaris. I això va donar l'oportunitat d'expressar-se al segon mantra: la crisi ve després de la crisi. Ens vam començar a preocupar per la factura que generaria l'atenció als pacients amb la COVID-19. El sistema sanitari ha gastat en la crisi, aproximadament, una tercera part del seu pressupost anual i els centres som a l'aguait de com es recuperarà la despesa generada i l'eventual minva d'ingressos derivada de l'activitat inicialment prevista que no s'ha pogut fer. En aquesta fase, de desescalada, per no despecegar, s'han desfet les accions que permetien ampliar la capacitat dels centres. Entre elles, les dotacions de recursos humans. I s'ha reprès l'activitat preCovid, amb l'inevitable creixement de les llistes d'espera i amb notables restriccions derivades del necessari aïllament social, dels nous protocols de neteja, de la por d'alguns pacients, de la necessitat de fer

i d'organitzar les vacances, etc. Aquest escenari ja s'ha entrellucat amb mirades ben diferents: no sempre s'ha enfocat amb una visió comuna. Afegim a l'amanida el cansament dels professionals i l'alt impacte emocional al que han estat sotmesos durant aquestes setmanes. Quina n'és la conseqüència? La crisi ve després de la crisi. Ja s'ha mostrat. Probablement farà treva a l'estiu, però podem vaticinar que seguirà latent i probablement reapareixerà a la tardor.

I per acabar, hem vist que el sistema té una elevada resiliència, una destacada resposta a l'estrès. Però hem estat molt a prop del límit. Així com els enginyers estudien l'elasticitat forçant fins a trencar els materials a anàlisis, el nostre sistema sanitari s'ha vist forçat a fer coses que hauríem considerat impossibles de fer, com quintuplicar la capacitat de les unitats de cures intensives, per exemple.

La feina sanitària és preciosa, transcendent, de gran valor per al servei final que donem. La crisi de la COVID-19 l'ha realçat. Els ciutadans així ho valoren. La resposta de la ciutadania, curulla de reconeixements materials i simbòlics, n'és una prova.

En la pandèmia causada pel virus SARS-Cov-2, el sistema sanitari s'ha mostrat dúctil, àgil, i amb una potent capacitat transformadora. S'han tensat els límits, allí on apareix la capacitat real. I hem resistit la prova d'estrès.

Altrament, és generalment acceptat que cal millorar el finançament de la sanitat, d'acord amb una prioritització compartida i sobre la base d'indicadors objectius. Tenim en el sistema professionals orientats al servei, compromesos i coneixedors. Hem de confiar, per tant, a fer un bon ús dels recursos públics necessaris que haurien d'arribar, perquè les respostes no hagin de ser heroiques, sinó eficients, equitatives i de qualitat.

Entitats i empreses)



Enric Batlle

CEO de Nomen Foods

17

Què hem après sobre la situació creada per la pandèmia?

És un honor per a mi i per a tot l'equip de Nomen Foods compartir les circumstàncies i vicissituds que la nostra organització ha viscut com a conseqüència de la situació que s'ha produït per la pandèmia. En aquest sentit, volem agrair a la Junta Directiva del Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya l'oportunitat que ens ofereix de compartir la nostra experiència al llarg de l'estat d'alarma. Permetin-me que en primer lloc els posi en context.

Nomen Foods és una empresa amb seu al Deltebre (Tarragona). Està participada en un 90% per la Cooperativa Arrossaires del Delta de l'Ebre –que explota 5.500 hectàrees de terreny d'arrossars del marge esquerre del riu Ebre–, el 10% restant de l'accionariat el formen 957 accionistes productors, que asseguren subministrament de matèria primera regularment. El nostre projecte està basat en pilars com la sostenibilitat –volem fer un projecte d'economia circular– i l'excel·lència.

La facturació anual de Nomen Foods se situa sobre els 32 milions d'euros. Aquests ingressos provenen de la comercialització de les marques Nomen, Bayo i Segadors del Delta, a més d'un 30% de vendes a granel d'exportacions als mercats internacionals. La marca Nomen, sens dubte la més coneguda pel gran públic, ofereix una àmplia gamma de productes culinàries. La seva quota de mercat és del 6% en el conjunt d'Espanya i del 25% a Catalunya. Bayo és la insígnia per a l'hostaleria, i la seva quota de mercat se situa al voltant del 20% a tot Espanya. D'altra banda, Segadors del Delta és la marca de producte de proximitat (Km. 0).

Els darrers anys l'empresa ha fet un important salt qualitatiu, i s'ha posicionat com una de les referències del sector agroalimentari. Perquè sigui així, s'han pres mesures com ara l'escissió accionarial de la cooperativa, la qual cosa ha fet possible augmentar el creixement i diversificar i potenciar la internacionalització. De la mateixa manera, durant aquest període s'han renovat i potenciat des de la base les marques Nomen i Bayo pel que fa a packagings i I+D. I un tercer aspecte que cal destacar és la migració de l'ERP-On cloud de la mà de Microsoft, amb la qual cosa s'ha aconseguit un nivell de digitalització molt elevat.

Arribats a aquest punt, el nostre full de ruta per als propers quatre anys s'emmarca en un pla de creixement sostenible i molt respectuós amb el planeta. El nostre ADN es regeix per dues qüestions: sostenibilitat mediambiental i economia social. Creiem que els objectius econòmics que han marcat la governança de les empreses al llarg de les últimes dècades estan passant a la història. Sabem que és arriscat, però el ràtio d'EBITDA està sent superat per intangibles vinculats al compromís social que no



tenen compte comptable en els balanços. La nostra marca es mesura, cada cop més, pel compromís que té amb la naturalesa, el seu entorn i la societat. Per aquest motiu estem immersos en auditories que ens faran aconseguir aquests objectius, des de la governança fins a les actuacions més petites en matèria de residus, contractació o inversió. La digitalització, la descarbonització i la resiliència són trajectes obligats.

LA PANDÈMIA ENS HA CANVIAT A TOTS

Aquesta empresa que els he presentat s'ha vist envoltada, com tothom, en una situació que no haguéssim imaginat temps enrere. La pandèmia que ha causat la COVID-19 ens ha endinsat a tots en un context molt preocupant i incert en el qual probablement romandrem algun temps. Des que va començar l'estat d'alarma i durant diverses setmanes hem gestionat situacions de grans augments i caigudes de la demanda. De la mateixa manera, aquesta situació ha generat la implementació de procediments, així com de protocols de control i seguretat alimentària amb uns nivells de rigorositat extrema.

Cal dir, però, que la crisi ens ha ensenyat també coses molt positives. Una que m'agrada remarcar especialment és la forta unió que ha tingut lloc entre el sector primari i la distribució. Junts hem demostrat també un compromís total amb la societat. Aquest fet ens fa sentir molt orgullosos i ens demostra que les persones i les organitzacions davant les adversitats treuen el millor de si mateixes. Un exemple d'això el tenim en la plantilla de Nomen Foods, que es va bolcar per donar resposta a una demanda superior al 250%, ja que va entendre el nerviosisme que podia generar als consumidors veure que els lineals dels supermercats estàvem buits d'aliments.

Una altra de les lliçons que ens deixa la crisi sanitària és que l'hostaleria i la restauració són de enorme importància al nostre país. Hem de ser-ne conscients. La nostra empresa ha vist com la demanda del canal horeca baixava fins a un 90% al llarg d'aquestes últimes setmanes. Però, a més, el seu pes sobre el conjunt del PIB a Espanya és un significatiu 6,2% i un gran motor generador d'ocupació. És un sector molt important que ara es reivindica com a patrimoni de la humanitat.

Pel que fa als retailers caldria esperar que s'hagin adonat que les previsions de demanda que venen del sector

primari necessiten una planificació. És fonamental protegir la cadena de valor i permetre que els productors agraris tinguin uns nivells de beneficis necessaris per millorar les seves produccions i tenir una economia acceptable.

Però, com deia, vull remarcar alguns elements positius d'aquesta pandèmia. I vull posar en valor l'exemple que hem donat com a societat. He vist una societat civil unida, sensible als problemes compartits i disciplinada davant de la greu situació que estàvem patint. Ha estat molt emocionant veure com la societat ha mostrat el seu costat més humà, com ens hem tornat una mica més comprensius, participatius i més sensibles en general. Hem guanyat en consciència social.

A Nomen Foods sempre hem estat al costat de la societat en general, dels productors agrícoles i de la indústria alimentària. Per aquest motiu, esperem que les coses bones que hem après arran d'aquesta situació hagin vingut per quedar-se i que entre tots aconseguim un món millor.

Entitats i empreses)



Joaquin Urbieto

Director de Operacions
de Catalunya Hotels &
Resorts

18

Què hem après en aquesta crisi de la COVID-19?

Quan em van proposar escriure aquest article sobre “Què hem après” durant aquest període d’alarma i confinament per la COVID-19, vaig pensar que diversos articulistes d’aquesta edició coincidiríem en el mateix: la “solidaritat” de tots, el “teletreball” com una nova forma de treballar que s’ha estès en tots els àmbits, cosa impensable fa només tres mesos, la “capacitat de resistència” en un confinament familiar de més de 60 dies, nous costums d’esport, alimentació (tots hem esdevingut xefs), internet ha format part inseparable de nosaltres a l’hora de comprar, treballar i relacionar-nos amb els altres, gaudir de les coses senzilles de la vida, conviure amb la incertesa i les pors produïdes per aquesta situació. Per aquest motiu explicaré la meua experiència personal des del prisma de la meua feina com a director d’operacions de Catalunya Hotels & Resorts.

El 8 de març vaig tornar de la visita periòdica al Carib, on havíem estat supervisant l’operativa dels hotels i concretament del Catalonia Costa Mujeres, un magnífic ressort amb només un mes de vida. En aquell moment no podíem pensar que en menys d’una setmana tindria lloc un “estat d’alarma” a Espanya i tot seguit a la resta de països on tenim hotels, per la qual cosa vam haver de tancar els 70 hotels de la cadena que tenim per tot el món.

Un hotel no està pensat per haver-se de tancar, és un establiment concebut per donar servei les 24 hores del dia, els 365 dies de l’any. Les instal·lacions no poden aturar-se totalment, per la qual cosa en 24 hores vam haver d’organitzar uns equips amb tasques de manteniment i control dels edificis.

En molts hi vam haver d’instal·lar en un temps rècord sistemes de tancament per garantir la seguretat dels col·laboradors, el nostre bé més valuós, que voluntàriament es quedarien confinats en els establiments, ja que un contagi generaria la quarantena de tot l’equip d’aquell hotel. La resposta de l’equip humà, tant dels hotels com de les oficines centrals, va ser extraordinària.

La tristesa que vam sentir quan vam veure marxar l’últim client de l’últim hotel que va tancar, no es pot descriure. Vam tancar tots els hotels del món en només una setmana, excepte tres establiments que vam mantenir oberts amb serveis mínims per donar assistència a totes les persones que per motius excepcionals necessitessin allotjament.

Les jornades de teletreball van ser maratonianes i el grau d’estrès inimaginable. Des del primer moment, la família Vallet, propietària de Catalunya Hotels & Resorts, va decidir posar a disposició de la societat els 70 hotels de la cadena. Un compromís amb la societat, amb les persones i amb tots els nostres clients. La resposta de les institucions va ser instantània i sis



dels nostres establiments van donar suport al nostre sistema sanitari, gratuïtament, i quatre dels quals es van destinar a ampliar els llits de centres hospitalaris com el Clínic, Bellvitge, Parc Taulí, Hospital de Martorell i l'Hospital Once de Octubre de Madrid, i dos per allotjar el personal sanitari.

La feina va ser descomunal, els hotels es van haver d'adequar amb aquesta finalitat. L'experiència ha estat molt satisfactòria en tots els sentits, cada un dels nostres llits alliberava un llit d'hospital que podia destinar-se a malalts més greus, ajudàvem a salvar vides. Vam aprendre a coordinar-nos amb els estaments polítics i sanitaris d'una manera ràpida i àgil.

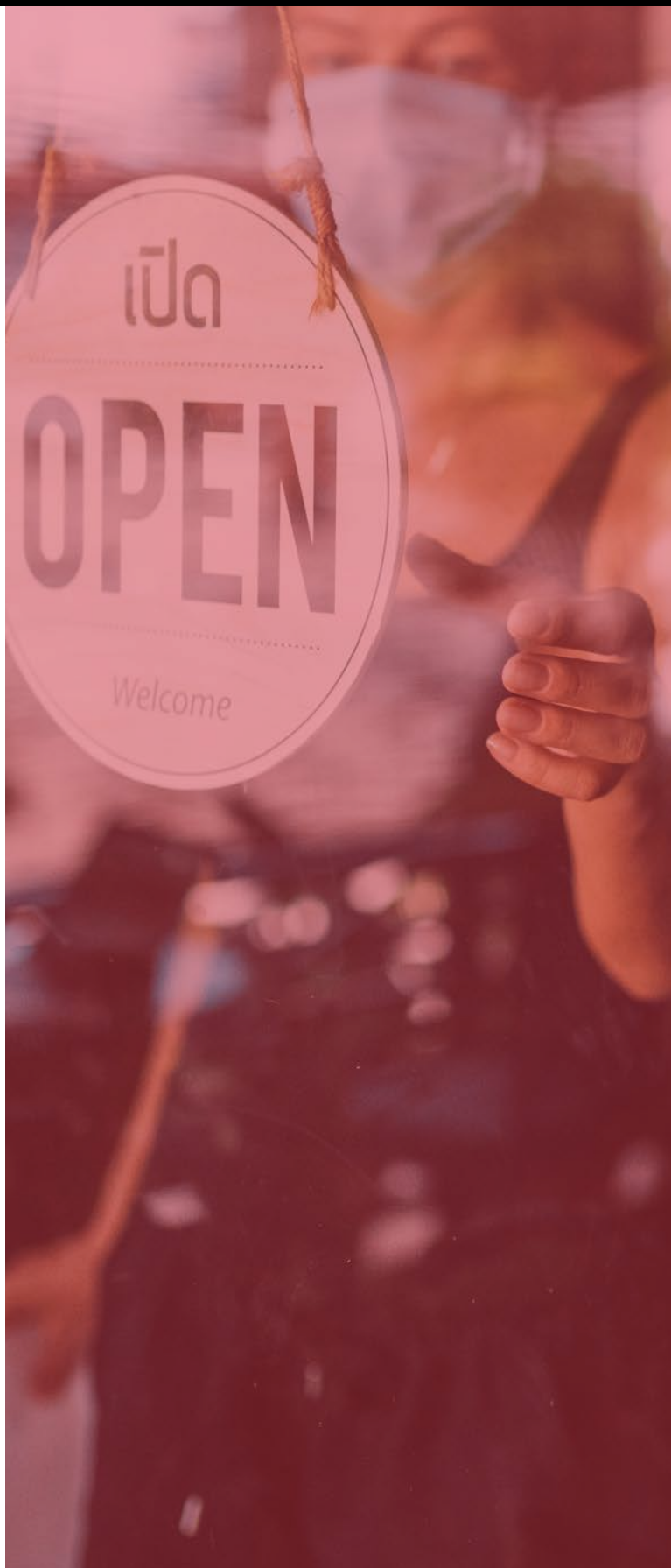
Després de dos mesos i mig de tenir els hotels funcionant com a annexos dels hospitals, fa una setmana que tornen a ser hotels, després d'una dura feina de desinfecció, certificació i reorganització dels edificis. Estem molt satisfets de saber que més de 1.000 pacients s'han recuperat de la COVID-19 als nostres hotels. I estem agraïts d'haver tingut l'oportunitat de tenir cura dels qui més ens han cuidat: més de 3.700 estades ofertes al personal sanitari que durant aquells dies no podien tornar a casa seva.

En aquests moments tenim oberts una trentena d'hotels en diverses ciutats espanyoles, europees i al Carib. Aquestes obertures responen a la voluntat i al compromís de donar servei als nostres clients i de poder reincorporar els nostres col·laboradors als seus llocs de treball.

Hem revisat els nostres ja exigents estàndards de neteja i higiene incorporant mesures específiques de desinfecció per donar cobertura a les noves circumstàncies de salut i seguretat actuals. Esperem que la resta dels nostres hotels es vagin reincorporant de mica en mica a aquesta nova normalitat.

Com es pot deduir d'aquest resum, han estat 90 dies de tot menys avorrits, i voldria ressaltar la feina de tots els equips dels hotels, els seus directius i la totalitat dels departaments centrals, en especial, com no podia ser d'una altra manera, a tots els integrants del departament d'operacions, que han fet possible tot el que he relatat anteriorment avantposant moltes vegades el compliment dels objectius marcats a la seva vida familiar. No hi han hagut horaris ni dies de festa.

Esperem que la "nova normalitat" s'instauri ràpidament i puguem gaudir-ne.



Entitats i empreses)



Pere-A. Fàbregas

President Coordinadora
Catalana de Fundacions

Què hem après de la situació creada per la pandèmia? Les fundacions i la COVID-19

El sector fundacional de Catalunya, de tanta tradició i tanta presència a les activitats socials i econòmiques del país, ha rebut, i està rebent, un fort impacte de la crisi provocada per la COVID-19. Les més de dues mil fundacions catalanes en funcionament representen aproximadament un 2,5% de l'ocupació, i un 1,5% del PIB del país, i estan presents en els àmbits sanitaris, socials, de la cultura, de l'ensenyament, de la recerca, i tants d'altres. S'estima que més d'un 25% dels serveis de salut del país, tan imprescindibles, es porten a terme en fundacions, i que les fundacions tanmateix representen més de la meitat de l'ocupació del transcendent tercer sector social de Catalunya.

Si ens plantejem què hem après amb la pandèmia, hi ha una primera cosa potser més genèrica però no per això menys important. Hem viscut en un món que, marcat per la seva superficialitat, pel seu viure al dia, i per la seva cerca permanent de la immediatesa, no ens ha deixat adonar dels problemes de debò, dels problemes que han anat evolucionant en silenci, d'allò que els experts en estratègia anomenen "els senyals dèbils de l'entorn", que són els que realment canvien la societat.

Quan Bill Gates, el 3 d'abril del 2015, després de la crisi de l'Ebola, va fer la conferència titulada The next outbreak? We're not ready, en què pronosticava que el pròxim problema greu de la humanitat seria una pandèmia produïda per un virus, ningú no li va fer cas, i quan ha aparegut, ningú no estava preparat, ni aquí ni enlloc. Tampoc no estaven preparats els sistemes sanitaris, ni els equipaments, ni els materials necessaris. Potser ens hauríem d'escoltar menys, i escoltar més la societat, els seus canvis, els seus perills, i els seus problemes, per no enganyar-nos amb falses realitats i estar més amatents a allò que cal i que és realment important.

Les fundacions amb la crisi del coronavirus s'han vist afectades de forma diferent segons quina era la seva especialització de servei a la societat, i han hagut de reaccionar i adaptar-se a les noves realitats amb esforç, dedicació i el tarannà de proximitat i valors que caracteritza el món fundacional.

Les fundacions de salut han estat immerses en l'esforç del món sanitari global, defensant la salut dels ciutadans, amb els mitjans disponibles, amb valentia i eficàcia. Una situació amb moltes complexitats, inicialment molt difícil, i que a poc a poc s'ha pogut anar administrant.

19



Les fundacions de cultura, que necessiten reunir persones per fer la seva activitat, siguin museus, sales de concert, teatres, visites al patrimoni arquitectònic i artístic, exposicions o festes populars, han perdut totalment els seus ingressos des del primer dia de confinament, i caldrà veure com i quan podran recuperar una certa normalitat i superar la davallada econòmica.

Les fundacions educatives han vist les seves instal·lacions tancades, i han hagut de construir en molt poc temps alternatives virtuals per continuar d'alguna manera amb la tasca d'ensenyar i educar les noves generacions. En aquest àmbit, molt regulat, els plantejaments de com tornar a la normalitat han anat oscil·lant, creant un cert desassossec entre les escoles, els alumnes, i els pares i les mares.

Les fundacions de serveis socials han vist com augmentava la seva demanda de serveis, situació que anirà a més quan es desenvolupi en tota la seva intensitat la important crisi econòmica que seguirà a la crisi sanitària i a l'obligat confinament de tot el país durant tantes setmanes.

Les fundacions de recerca, sobretot les de recerca biomèdica, han hagut de reorientar les seves prioritats per aportar feina i treball a la recerca de la vacuna, medicaments o tractaments que permetin afrontar la pandèmia i els possibles rebrots, protegint la humanitat i evitant que es repeteixi la greu situació que hem viscut.

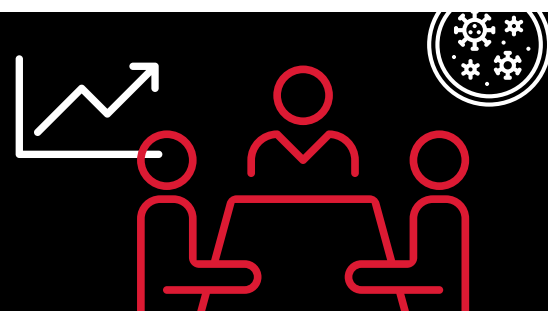
La ciutadania, tocada pel gran impacte emocional de la crisi sanitària, ha reaccionat amb molta rapidesa i solidaritat, i les donacions per ajudar a superar la crisi s'han multiplicat. La resposta ha estat important, la qüestió és com aconseguir que no passi i s'oblidi, i com i què cal fer perquè es consolidi i s'esperoni la voluntat filantròpica de les persones a la societat catalana.

La crisi també ha fet palès que la societat tenia possibilitats de viure d'una altra manera la seva relació amb les tecnologies disponibles. Hem fet un salt increïble en les setmanes del confinament en la utilització del teletreball, però també, i això és molt important, de la teleescola i de la telefamília. Un canvi que ha vingut per quedar-se.

Moments difícils i de prova per a les fundacions, que es podran superar amb tarannà, valors i esforç. Les fundacions hauran de fer bé la seva activitat com sempre, seguint amb l'important avanç dels instruments de transparència dels darrers anys per poder assolir des de la seva realitat, i amb una sòlida reputació corporativa, i també amb la utilització de les tècniques escaients, l'accés a noves formes de finançament i de relació amb els seus grups d'interès. Tot això, embolcallat amb el treball permanent i silenciosos d'adaptar-se i liderar el salt tecnològic, l'anomenada transformació digital, que canviarà les maneres de treballar i de relacionar-se amb l'entorn. Un darrer element és l'evidència viscuda que quan la societat té un problema greu, l'única manera d'afrontar-lo i superar-lo és la col·laboració intensa i generosa d'allò que és públic i d'allò que és privat que permeti afrontar els reptes i construir noves realitats.

En definitiva, com escrivia Henry Kissinger, a The Wall Street Journal el 6 d'abril passat: «Ara vivim en un moment que definirà una època. El desafiament històric per als líders és gestionar la crisi, mentre construeixen el futur».

Entitats i empreses)



Stefano Montorsi

Director general en
Wam Spain

Què hem après de la situació creada per la pandèmia?

El mes de desembre de 2019 el món assistia al naixement del primer contagi per COVID-19 a la regió xinesa de Wuhan, un succés que es veia llunyà en la vella i acomodada Europa, “era cosa dels xinesos”. El món empresarial estava pendent de les resolucions dels conflictes comercials entre els Estats Units i Rússia o de com seria el Brexit i quines penalitzacions tindria per a les exportacions europees.

Alhora, els objectius que es reflectien en els nostres Bussines Plan eren un creixement del nostre negoci juntament amb un lleuger descens en els mercats espanyol i portuguès, i ningú pensava en les repercussions que podria tenir un virus que condicionava la vida de 14.000.000 xinesos de la regió de Wuhan, a l'altre costat del món, perquè “era cosa dels xinesos”. Al febrer, Itàlia va ser el primer país europeu que es va confinar. El nostre món d'objectius, fires i creixement s'ensorrava, ara “era cosa dels europeus”. Vam ser víctimes del nostre sistema global de comerç, la globalització. El virus va viatjar igual que viatjàvem abans de la pandèmia, amb avió/tren/vehicle, i contagiava de la mateixa manera que tancàvem tractes amb els nostres clients face to face, és a dir, un virus que atacava el model empresarial que teníem fins aleshores, la globalització i la relació amb els nostres clients.

Respondre a la pregunta Què hem après de la situació creada per la pandèmia? Hem après a crear un marc de confiança amb els nostres col·laboradors dibuixant equips idèntics i intercanviables per continuar donant servei. Hem après a treballar d'una manera diferent, fent teletreball –aquesta paraula formava part de l'argot de grans multinacionals amb plans de conciliació familiar per als seus empleats– s'ha convertit en una nova manera de treballar en tot tipus d'empreses, petites/mitjanes i grans. I tenim instal·lades aplicacions com el ZOOM/JOINT MEETING DE GOOGLE als nostres mòbils per poder relacionar-nos amb els nostres equips i clients com una nova manera de tancar tractes i demostracions de productes, creant una nova oportunitat de reduir costos comercials en els viatges i rutes on la rendibilitat era baixa i, alhora, donar un servei de presència. Hem après que la nostra acomodada Europa viu en una bombolla molt fràgil i que davant de qualsevol amenaça tots som iguals –empreses i persones–, demostrant més solidaritat i col·laboració, amb l'única finalitat de tornar al camí del benestar i el creixement.

20



CREANDO FUTURO. JUNTOS.

Porque el futuro empieza cada día

Desde inicios del siglo XXI el crecimiento de la Unión Europea nos ha llevado a construir una red de apoyo profesional a nivel comunitario y nacional, ofreciendo software y servicios de calidad para asesores fiscales, abogados, así como auditores, en los principales países.

En la última década, la globalización recomendaba extender fuera de Europa nuestras soluciones, tanto para nuestros clientes europeos como para estar presentes en un contexto internacional con la garantía de los estándares de calidad DATEV.

Desde Barcelona, **SINFOPAC INTERNACIONAL** es **DATEV Partner for Solutions** para España, Portugal, Brasil y América Latina. Estamos a su disposición para orientarles y dar respuesta a sus necesidades en:

- | | | |
|---------------------|------------------------------------|------------------------|
| ✓ Auditoría | ✓ Consolidación y Audit Group | ✓ Reporting |
| ✓ Análisis de Datos | ✓ Controlling International | ✓ DATEV Converter Tool |
| ✓ Networking | ✓ eLearning (formación continuada) | ✓ APPs |



SINFOPAC
internacional

www.sinfopac.com
info@sinfopac.com
+ 34 93 306 3406

Caja de Ingenieros

Más de
200.000
socios

ya
nos han
elegido

Somos
una de las entidades
más valoradas por
sus clientes

Descúbrelo en
www.cajaingenieros.es



cajadeingenieros



cajaingenieros

